

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Острозька академія»  
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки  
Кафедра інформаційно-документних комунікацій

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

на засіданні кафедри

інформаційно-документних комунікацій

(протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_ 2023 р.)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ **Ганна ОХРИМЕНКО**

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: **«Комунікаційно-технічне забезпечення в інформаційному менеджменті закладу вищої освіти в Україні: стан та перспективи розвитку»**

Виконав студент групи МІАКМ-21

освітньо-професійної програми

«Інформаційна аналітика та комунікативний менеджмент»

**Кулеша Сергій Олексійович**

**Керівник** – кандидат історичних наук,  
доцент кафедри інформаційно-документних  
комунікацій

**ОХРИМЕНКО Ганна Валеріївна**

**Рецензент** – керівник інформаційно-технічного  
центру Національного університету

«Острозька академія»,

кандидат психологічних наук

**ЗУБЕНКО Ігор Ростиславович**

**Острог – 2023**

## ГРАФІК

виконання кваліфікаційної роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти студента групи МІАКМ-21

**Кулеші Сергія Олексійовича**

| № п/п | Види та етапи роботи   | Термін виконання         | Підпис викладача |
|-------|--|--------------------------|------------------|
| 1.    | Вибір теми, затвердження її на кафедрі, призначення наукового керівника  | до 15.10. 2022 р.        |                  |
| 2     | Складання графіка роботи над темою і узгодження його з науковим керівником   | жовтень-листопад 2022 р. |                  |
| 3.    | Вивчення джерел, літератури, суспільних реалій, матеріалів архівів, періодичних видань; збір та узагальнення фактів і даних                | листопад-грудень 2022 р. |                  |
| 4.    | Складання плану роботи та узгодження його з науковим керівником  | січень 2023 р.           |                  |
| 5.    | Формування концепції, написання вступу та теоретичного розділу роботи  | січень-березень 2023 р.  |                  |
| 6.    | Написання дослідницької частини кваліфікаційної роботи   | березень-серпень 2023 р. |                  |
| 7.    | Завершення рукопису роботи та ознайомлення наукового керівника з її повним чорновим варіантом в друкованому вигляді                        | вересень 2023 р.         |                  |
| 8     | Повне завершення чистового варіанту роботи, оформлення її і подання на відгук наукового керівника, подання роботи на зовнішнє рецензування | жовтень-листопад 2023 р. |                  |
| 9.    | Подання чистового варіанту роботи на кафедру   | до 20 листопада 2023 р.  |                  |
| 10.   | Проведення попереднього захисту  | 21 листопада 2023 р.     |                  |
| 11.   | Подання рецензії на кафедру  | 15 грудня 2023 р.        |                  |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи  | 20 грудня 2023 р.        |                  |

**Здобувач другого (магістерського)**

**рівня вищої освіти**

**Науковий керівник**

\_\_\_\_\_ **Сергій КУЛЕША**

\_\_\_\_\_ **Ганна ОХРИМЕНКО**

## ЗМІСТ

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 5                                 |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ</b> ..... | 9                                 |
| 1.1. Теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення проблеми інформаційного менеджменту .....   | 9                                 |
| 1.2. Механізм, завдання та методи оцінки функціонування інформаційно-комунікаційної системи установи .....  | 15                                |
| 1.3. Проблеми комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті .....  | 20                                |
| Висновки до розділу 1 .....   | 29                                |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ</b> .....  | 31                                |
| 2.1. Оцінка стану інформаційного менеджменту закладів вищої освіти в Україні.....   | Помилка! Закладку не визначено.31 |
| 2.2. Узагальнення найпоширеніших засобів комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті у ЗВО України.....  | 36                                |
| 2.3. Особливості та напрямки використання засобів комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті у ЗВО України.....                                     | 43                                |
| Висновки до розділу 2 .....   | 54                                |
| <b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»</b> .....          | 57                                |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1 Оцінка комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті в Національному університеті «Острозька академія» .....   | 57        |
| 3.2. Характеристика діяльності інформаційно-технічного центру Національного університету «Острозька академія» як базового підрозділу, який здійснює керування засобами комунікаційно-технічного забезпечення інформаційного менеджменту ..... | 62        |
| 3.3. Рекомендації щодо оптимізації комунікаційно-технічного забезпечення інформаційного менеджменту Національного університету «Острозька академія» .....   | 68        |
| Висновки до розділу 3 .....   | 77        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>   | <b>80</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>  | <b>84</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>   | <b>91</b> |

### **Перелік умовних позначень**

ЗВО – заклад вищої освіти

ІКЗ – інформаційно-комунікаційний забезпечення

ІТ – інформаційні технології

ІТЦ – інформаційно-технічний центр

КТЗ – комунікаційно-технічне забезпечення

НУВГП – Національний університет водного господарства та природокористування

НаУОА – Національний університет «Острозька академія»

РДГУ – Рівненський державний гуманітарний університет

ТЗН – технічне забезпечення навчання

УКУ – Український католицький університет

HELP – система help.oa.edu.ua

## ВСТУП

**Постановка проблеми.** Науково-технічний прогрес, бурхливий розвиток якого припав на другу половину ХХ століття, відбувся в результаті накопичення знань, отриманих в результаті поступового розвитку науки та техніки, а також в результаті нових прикладних та фундаментальних досліджень та технічних винаходів. Іншими словами, відбулося велике накопичення різної інформації і дуже важливо було правильно її аналізувати та правильно нею користуватися, аби досягти таких успіхів

Прийняття важливих рішень можливе на основі інформації, отриманої шляхом збору, зберігання та обробки даних, які необхідні для реалізації таких рішень. Сьогодні важливим елементом для вирішення означених завдань є сучасні інформаційні технології, які проникли майже в усі сфери життєдіяльності суспільства та стали сучасними атрибутами його повсякденного життя. У сучасних умовах розвитку суспільства очевидним стає той факт, що соціум формується та існує в умовах інформатизації знань. Здобуття саме нових знань відбувається в процесі трансформації інформації та обмін нею за допомогою сучасних технічних досягнень. Таким чином з огляду на актуальність, темою випускної роботи було обрано «Комунікаційно-технічне забезпечення в інформаційному менеджменті закладу вищої освіти в Україні: стан та перспективи розвитку».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теми формування та розвитку інформаційного менеджменту присвячені праці багатьох закордонних та вітчизняних науковців: Т. Затонацька, О. Матвієнко, О. Повідайчик, Н. Мороз, В. Плєскач, К. Шваб, М. Цивін, F. Machlup, Y. Masuda, М. Дворнік, А. Коломієць, Д. Коломієць. Окремі аспекти інформаційного та комунікаційного забезпечення в менеджменті були розглянуті Г. Козлаковою, О. Денисовою, М. Жалдаком, Г. Дмитренком, Г. Єльніковою, Г. Почепцовим, Н. Кабушкіним, В. Масловим, Н. Морзе, В. Павловським, С. Янковським.

Проте, сьогоднішні умови проведення інформаційного менеджменту потребують теоретико-методичного обґрунтування впливу інформації на

відображення діяльності суспільства. Результати фундаментальних досліджень з теорії інформації, що є основою інформаційного менеджменту представлено у наукових працях Р. Абдєєва, В. Андрущенко, Д. Белла, Н. Вінера, В. Глушкова, Б. Гершунського, Ю. Дорошенка, У. Ешбі, М. Жалдака, Н. Жукова, В. Когана, К. Коліна, В. Кременя, С. Курдюмова, Н. Морзе, Г. Охріменко, Л. Петрушенка, К. Поппера, А. Суханова, А. Урсула, Р. Фішера, Г. Хакена, Р. Хартлі, А. Хомоненка, К. Шеннона.

**Мета дослідження:** здійснити теоретичне та практичне дослідження комунікаційно-технічного забезпечення (КТЗ) в інформаційному менеджменті закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні та охарактеризувати його стан та перспективи розвитку.

Відповідно до мети, можемо сформулювати **завдання дослідження:**

1. провести теоретичний аналіз наявних наукових досліджень у вітчизняній та зарубіжній літературі стосовно проблеми КТЗ в інформаційному менеджменті закладу вищої освіти ЗВО в Україні;
2. проаналізувати стан інформаційного менеджменту та виокремити найпоширеніші засоби КТЗ в інформаційному менеджменті у ЗВО України;
3. дослідити оцінку КТЗ в інформаційному менеджменті у Національному університеті «Острозька академія (НаУОА);
4. визначити за допомогою SWOT-аналізу основні фактори, які впливають на організацію роботи інформаційно-технічного центру (ІТЦ) НаУОА;
5. розробити рекомендації для оптимізації комунікаційних засобів, які можуть використовуватися у веденні інформаційного менеджменту в НаУОА.

**Об'єкт дослідження** інформаційний менеджмент та ІКЗ в ЗВО в Україні.

**Предмет дослідження:** КТЗ в інформаційному менеджменті НаУОА.

**Методи дослідження.** Досліджуючи об'єкт та предмет, було застосовано низку методів, а саме: *аналіз* (для означення понять «інформаційний менеджмент», «інформаційна система» та «комунікаційна система» був проведений аналіз джерел), *структурний аналіз* (з метою загального огляду питання й подальшої деталізації, виявлення взаємозалежності), *абстрагування*

(виокремлення серед певної кількості джерел найважливішої інформації). Характеризуючи КТЗ в інформаційному менеджменті НаУОА було використано *метод контент-аналізу, метод анкетування*, проведено SWOT-аналіз для визначення стану та перспективи розвитку КТЗ в інформаційному менеджменті НаУОА, *deskriptivний (описовий) аналіз даних* (аналіз КТЗ в інформаційному менеджменті ЗВО в Україні), а також *узагальнення* (для написання висновків).

**Наукова новизна.** Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні КТЗ в інформаційному менеджменті ЗВО в Україні.

В процесі аналізу отримані висновки і результати, які свідчать про розв'язання визначених наукових завдань та характеризуються елементами наукової новизни, зокрема:

- здійснено SWOT-аналіз діяльності ІТЦ НаУОА, в результаті якого виявлено основні фактори, які впливають на організацію роботи підрозділу;
- проведено онлайн-опитування щодо визначення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз КТЗ в інформаційному менеджменті НаУОА.

Набули подальшого розвитку шляхи й оптимізація КТЗ в інформаційному менеджменті НаУОА.

**Практична значущість результатів** полягає у тому, що практичні та теоретичні висновки, отримані в результаті проведеної роботи, можуть бути використані для подальших досліджень у сфері інформаційного менеджменту та інших видів роботи з інформацією. Матеріали та напрацювання даної кваліфікаційної роботи можуть використовуватися спеціалістами з галузі інформаційних комунікацій та управління інформаційними процесами.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури й додатків.

У першому розділі «Теоретико-методологічні основи дослідження проблеми комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті закладів вищої освіти України» розкрито теоретичний аспект досліджуваних понять, а також особливості та проблеми КТЗ в інформаційному менеджменті.

У другому розділі «Аналіз стану інформаційного менеджменту закладів вищої освіти в Україні» подано характеристику стану інформаційного менеджменту ЗВО в Україні. Також визначено найпоширеніші засоби КТЗ в інформаційному менеджменті у ЗВО України.

У третьому розділі «Перспективи використання комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті Національного університету «Острозька академія»» здійснено SWOT-аналіз діяльності ІТЦ НаУОА, проведено онлайн-опитування щодо визначення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз КТЗ в інформаційному менеджменті НаУОА, розроблені шляхи з оптимізації КТЗ в інформаційному менеджменті НаУОА.

**Публікації.** Матеріали кваліфікаційної роботи були апробовані: стаття «Інформаційно-комунікаційне забезпечення Національного університету «Острозька академія»: проблемно-цільовий підхід» подана до періодичне рецензованого наукового видання НаУОА – «Агора. Журнал соціальних наук». 2023. Випуск. 2.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

*У першому розділі розглядається поняття інформаційного менеджменту. Проаналізовано механізми, завдання та методи оцінки функціонування інформаційно-комунікаційної системи установи. Виокремлено проблеми КТЗ в інформаційному менеджменті.*

### **1.1. Теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення проблеми інформаційного менеджменту**

Науково-технічний прогрес, бурхливий розвиток якого припав на другу половину ХХ століття, відбувся в результаті накопичення знань, отриманих в результаті поступового розвитку науки та техніки, а також в результаті нових прикладних та фундаментальних досліджень та технічних винаходів. Іншими словами, відбулося велике накопичення різної інформації і дуже важливо було правильно її аналізувати та правильно нею користуватися, аби досягти таких успіхів

Прийняття важливих рішень можливе на основі інформації, отриманої шляхом збору, зберігання та обробки даних, які необхідні для реалізації таких рішень. Сьогодні важливим елементом для вирішення означених завдань є сучасні інформаційні технології, які проникли майже в усі сфери життєдіяльності суспільства та стали сучасними атрибутами його повсякденного життя. У сучасних умовах розвитку суспільства очевидним стає той факт, що соціум формується та існує в умовах інформатизації знань. Здобуття саме нових знань відбувається в процесі трансформації інформації та обмін нею за допомогою сучасних технічних досягнень.

Таким чином визначення цільового спрямування інформаційного менеджменту доцільно розглядати через формування інформаційного суспільства, яке відбувається з використанням інформаційних технологій [1, с. 61].

Виходячи з мети зазначеного дослідження, доречно визначити сутність поняття інформаційного менеджменту. У сучасній науці існує велика кількість підходів до визначення цього поняття. Так поняття «інформаційний менеджмент» визначає широкий спектр видів діяльності, пов'язаних з інформаційними ресурсами, управлінням інформаційними потоками, технологіями і управлінською діяльністю загалом» [1, с. 28].

У перекладі з латинської мови слово «інформація» означає пояснення, повідомлення, роз'яснення. Інформація у загальному вигляді означає відомості про навколишній світ, ті процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв [29].

Із середини ХХ ст. інформація стає загальнонауковим поняттям. Найбільш вираженою властивістю інформації є можливість вносити у неї зміни. Практична цінність інформації залежить від того, яку роль вона відіграє у прийнятті рішення, а також від уміння її використати [2, с. 138]. Інформація, з економічної точки зору, – це універсальний ресурс, який використовується всіма галузями економіки та є сукупністю відомостей, фактів, знань про її компоненти, об'єкти, суб'єкти, що передаються прямо або опосередковано від джерела до споживача [3].

Основа інформаційної форми розвитку суспільства полягає у інформаційній діяльності, під якою, згідно із Законом України «Про інформацію» [18], слід розуміти створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорону та захист інформації, тобто сукупність дій, спрямованих на задоволення його інформаційних потреб.

Поняття «Інформаційний менеджмент» з'явилося порівняно недавно – у кінці 70-х років ХХ століття. Його виникнення як поняття, як самостійної галузі

знання та як науки спричинене необхідністю ухвалювати ефективні рішення у сфері інформатизації та новими вимогами до керування інформацією в ході діяльності підприємства. Термін «інформаційний менеджмент» своєю появою завдячує урядові США, де у 1978 році було запропоновано запровадити контроль за урядовими документами. У 1980 р. було прийнято закон щодо скорочення кількості документів на паперових носіях з метою зменшення витрат американських компаній під час підготовки різноманітних звітів [45, с.48].

Одне з перших визначень інформаційного менеджменту належить Д. Дачену. На його думку інформаційний менеджмент визначає види інформації, способи її добування з даних, час її подання та коло осіб, що обслуговуються. Це вузьке коло діяльності не виключає всього циклу інформаційного обслуговування. Менеджер з інформації повинен обмежувати обсяги інформування з ключових проблем до рівня, що забезпечить прийняття рішень [40;43].

На думку Дж. Борбелі інформаційний менеджмент – «це нова стратегія управління інформаційними ресурсами і він повинен бути узгодженим зі стратегічними цілями організації» [56].

За визначенням Е. Мейсона, інформаційний менеджмент – це «процес планування, організації, підбору кадрів, управління, координації різних видів інформаційної діяльності та контролю за ними, включаючи означення інформаційних послуг, систем та форматів з метою досягнення цілей організації» [32, с.12].

Згідно визначення, запропонованого П. Шолтісом, функції інформаційного менеджменту полягають в координації всіх процесів, пов'язаних з обробкою інформації та формуванням відповідного середовища організації, в скороченні дублювання та забезпеченні ефективного використання інформаційних ресурсів та продуктів. Він бачить інформаційний менеджмент як метод організації інформації та інформаційної технології з метою задоволення потреб організації через оптимізацію використання інформації, мінімізацію витрат та чіткий розподіл обов'язків [36].

В. Стайб'юк вважає, що інформаційний менеджмент – «це сукупність різноманітних функцій, до яких відносять загальне управління, технічні та програмні засоби, обчислювальний центр, комунікації, друк, копіювання та видавництво, інформаційні ресурси, стандартизацію та захист інформації і даних» [14].

Згідно з визначенням Т. Латка, інформаційний менеджмент – «це володіння та управління одним з найкритичніших ресурсів організації (йдеться про інформаційні ресурси), що здійснюється окремими особами». Він виділяє декілька функцій управління, що відповідають інформаційному менеджменту: управління кадрами; придбання, розподіл інформаційних ресурсів та управління ними; планування, розробка та просування ідей; досягнення результатів; звітність; відповідальність за ресурси, результати та помилки [40].

Р. Гиляревський трактує поняття «інформаційний менеджмент» як «управління роботою підприємства, здійснюване на основі комплексного використання всіх видів інформації, що знаходяться на підприємстві та за його межами» [46].

Однак, як зауважує А. Костров, «таке широке трактування поняття інформаційного менеджменту не завжди потрібне, більш того для його практичного використання, очевидно, необхідна висока зрілість організації в усіх відношеннях, яка поки що досить рідко зустрічається» [4, с.5].

Розглянемо основні підходи до розуміння інформаційного менеджменту за О. Матвієнко:

- 1) інформаційний менеджмент розглядається у широкому спектрі, від традиційного інформаційного обслуговування до загальної теорії управління;
- 2) інформаційний менеджмент розуміється як розроблення і реалізація внутрішньої і зовнішньої комунікативної політики організації, причому мета діяльності у цій галузі відокремлюється від менеджменту управління, впровадження і використання інформаційних технологій;

3) інформаційний менеджмент визначається як прикладна адміністративно-орієнтована технологія управління інформаційними ресурсами.

4) інформаційний менеджмент розглядається як новий тип управління організацією на основі комплексного використання всіх видів інформації: науково-дослідної, технологічної, матеріально-технічної, кадрової, фінансової та інше [40; 41].

Сучасне розуміння поняття інформаційного менеджменту складається з декількох базових парадигм, які з'явилися завдяки створенню механізму інтеграційних процесів інституційної інформаційної діяльності: бібліотечної, бібліографічної і науково-інформаційної. Найбільш істотний доробок до аналізу цих аспектів вклали А. В. Соколов та його послідовники [13;57].

Не менш важливими факторами в описі даної проблематики стали результати методологічних досліджень у межах інформаційного підходу а також робота школи О. Коршунова, що сприяла обґрунтуванню основоположних установок теорії документної комунікації.

Потрібно також відмітити суттєвий внесок у розвиток інформаційного менеджменту українських дослідників, зокрема О. Матвієнко, С. Знахур, М. Цивіна та інших [40].

Як стверджують О. Матвієнко, М. Цивін, «теоретико-методологічні основи виникнення і розвитку інформаційного менеджменту пов'язані з розвитком наук інформаційно-комунікаційного циклу, інформатикою як фундаментальною основою процесів інформатизації та інформаційно-комунікаційної діяльності» [40, с.131].

Формування інформаційного суспільства є характерною рисою ХХІ сторіччя. Говорячи про цільове спрямування інформаційного менеджменту, потрібно вказати, що а першу чергу це є створення нового інформаційного суспільства. Базовими компонентами інформаційного суспільства є різноманітні автоматизовані інформаційні системи.

Історично склалася така ситуація, коли інформаційний менеджмент сприймається як управління створенням систем, пов'язаних із розробкою, експлуатацією, рекламою, та продажами комп'ютерних мереж, які обслуговують різні інформаційні потреби сучасних підприємств, банків, комерційних організацій, навчальних закладів тощо [5].

Інформаційний менеджмент прийнято досліджувати та вивчати згідно наступних підходів [3]:

1) Обслуговування до загальної теорії управління: інформаційні системи і їх управління, інформаційне забезпечення, стратегічне планування та менеджмент, інформаційні ресурси, інформаційні послуги та підприємництво, організація комунікації, управління інформаційними технологіями, опрацювання та аналіз інформації. Ці напрямки входять до системи інформаційного менеджменту, але деякі з них залежно від трактування, представляються як основні, а решта, доповнюють основні в якості контексту.

2) Інформаційний менеджмент розуміється як розроблення і реалізація внутрішньої та зовнішньої комунікативної політики організації.

3) Інформаційний менеджмент визначається як прикладна адміністративно-орієнтована технологія управління інформаційними ресурсами.

4) Інформаційний менеджмент на основі інтеграції з ІТ-менеджментом виступає як складова поліфункціонального напрямку організації діяльності – менеджменту інформаційних систем. Особливістю є належність двох напрямків діяльності: перший – загальна теорія управління, системний аналіз, інший – інформаційно-комунікаційний напрям діяльності, базою є знання з інформатики [3;17].

Отже, можна зазначити, що досі немає чіткого та сталого визначення поняття «інформаційний менеджмент», хоча існують різні підходи до його розуміння. Поняття «інформаційний менеджмент» використовується у наступних значеннях: управління інформацією (управління інформаційними потоками та інформаційними ресурсами) для оптимізації роботи; управління за допомогою інформації, інформаційне управління; управління процесами

інформатизації, управління інформаційною технологією. Основним спрямуванням інформаційного менеджменту вважається, перш за все, створення інформаційного суспільства.

## **1.2 Механізм, завдання та методи оцінки функціонування інформаційно-комунікаційної системи установи**

Інформаційно-комунікаційна стратегія - це стратегічний план управління розвитком інформаційних технологій (ІТ) компанії, спрямований на задоволення потреб бізнесу і досягнення поставлених цілей з розвитку ІТ. Метою розробки стратегії в сфері ІТ є придбання переважної позиції компанії за рахунок використання сучасних інформаційних систем і ресурсів, що дозволяють вирішувати весь комплекс завдань на всіх рівнях управління, враховують особливості системи управління, цілі та перспективи розвитку компанії [7; 41].

Основні завдання розробки стратегії розвитку ІТ: 1) забезпечення взаємодії між напрямками розвитку ІТ та стратегічними цілями компанії, при цьому розвиток ІТ розглядається як важливий елемент загальної стратегії розвитку компанії; 2) забезпечення необхідного рівня інформаційної підтримки ключових ділових процесів компанії; 3) підвищення віддачі від зроблених інвестицій у розвиток ІТ компанії. Згідно із сучасним економічним словником, під інформаційним забезпеченням розуміється «створення інформаційних умов функціонування системи, забезпечення необхідною інформацією, включення в систему засобів пошуку, отримання, зберігання, накопичення, передачі, обробки інформації, організація банків даних» [2].

Узагальнення досліджень стосовно основних завдань інформаційно-комунікаційної системи дозволило виділити найсуттєвіші серед них, які розділяються на три групи: 1) завдання в операційній сфері; 2) завдання в управлінській сфері; 3) завдання в соціально-культурній сфері.

З метою дослідження рівня інформаційного забезпечення організації нами було здійснено характеристику авторської методики оцінки такої системи управління з використанням методики Р. Гутгарц [1;59].

Відповідно до даної методики забезпечення організації оцінюється експертними оцінками за такими показниками: 1) Види та обсяг отриманої та надісланої інформації; 2) Рух та поділ інформації відповідно з рівнями ієрархії; 3) Коефіцієнт ефективності використання інформації; 4) Коефіцієнт безперервності інформаційного забезпечення; 5) Інтенсивність інформаційних потоків; 6) Рівень використання документів та інформації; 7) Витрати на обробку інформації; 8) Систематичність надходження інформації; 9) Структура інформації серед усіх її видів; 10) Рівень інформаційного забезпечення. Таким чином, ми розширили кількість показників для аналізу. Значення першого показника визначається як відносна оцінка обсягу обробленої інформації за одиницю часу до максимального обсягу за аналогічний часовий лаг [8].

Рух та поділ інформації відповідно до рівнів ієрархії організації дасть показник ефективності проходження інформаційних потоків по вертикальній складовій системи управління як «зверху вниз», так і «знизу вгору». Коефіцієнт ефективного використання інформації відображає ступінь ефективності її обробки та передачі на всіх рівнях взаємодії організації із зовнішнім середовищем (клієнти, партнери, постачальники тощо) а також обміну інформацією між структурними підрозділами організації. Під коефіцієнтом безперервності розуміється відношення часу надання інформаційних послуг до загальної тривалості періоду часу [11].

Інтенсивність інформаційних потоків характеризується відносною завантаженістю інформаційно-комунікаційних каналів організації. Показник рівня використання інформації та документів характеризується відносною оцінкою впливу інформації на результати діяльності організації. Витрати на обробку інформації – показник, рівний відношенню універсальних витрат на обробку інформації до оптимальної величини для даного господарюючого суб'єкта. Періодичність надходження інформації відображає рівномірність її



надходження протягом доби (рідше за місяць, квартал, півріччя, рік). Структура інформації з усіх її видів характеризується відношенням обсягу всіх видів інформації, що надходить, до максимального обсягу інформації, можливого для цієї організації. Показник рівня інформаційного забезпечення відображає якість та кількість видів інформаційного забезпечення, використовуваного в управлінні організацією. Визначення кожного показника знаходиться в межах значень від 0 до 1. Тоді загальний показник якості інформаційного забезпечення організації обчислюється як середнє значення 10 показників [8; 9].

За результатами отриманими під час застосування даної методики і подальшого їхнього аналізу можна визначити різні аспекти в процесі обробки інформації, на які в щоденній діяльності, зазвичай, не звертається належна увага, адже вони виконуються протягом тривалого часу і здаються цілком звичними. Аналіз отриманих результатів дозволяє виявити проблеми управлінської діяльності, негативні та позитивні моменти. Крім запропонованої методики, можна використовувати методику експрес-оцінки системи управління [4; 9], розроблену І. Скопіном та Ю. Баклановою, яка дозволяє при мінімальних витратах отримати реальний достовірний результат.

В той же час методика експрес-оцінки інформаційного забезпечення менеджменту має певні недоліки, а саме: а) суб'єктивність отриманого результату; б) неможливість отримати однозначну відповідь за деякими пунктами опитування. Проте, дані недоліки незначні та існують можливості їхнього усунення, збільшивши кількість учасників опитування, які беруть участь в експрес-оцінці та конкретизація частини питань у відповідності з потребами організації. Проте, не варто забувати, що просто володіння певною інформацією окремою людиною не дає конкурентних переваг компанії. Для досягнення поставленої мети необхідна ефективна модель комунікації всередині організації, за якою інформація буде передаватися тим елементам системи, котрі можуть нею скористатися з метою покращення роботи організації і скерувати розвиток справи у правильному напрямку [15].

Комунікативна та інформаційна системи є взаємодоповнювальними та утворюють цілісну інформаційно-комунікативну структуру організації. Але при цьому, якщо при передаванні інформації спостерігається наявність «інформаційного голоду», то це спричиняє до зниження ефекту від діяльності організації. І навпаки, якщо необхідність застосування значного об'єму інформації гальмується відсутністю правильно організованої комунікаційної системи, то результативність такої діяльності також знижується. Тільки за умови наявності розвиненої системи комунікації в середині організації є можливість сформувати ефективну інформаційну систему. Для оцінки комунікацій організації можна скористатися методикою складання комунікаційного профілю організації, розробленої Д. Масловим та іншими [58].

Запропонована методика, як і попередня, достатньо проста у використанні, не вимагає великих витрат часу і, що важливо, дає можливість графічного зображення отриманих результатів, яке відображає сильні і слабкі сторони менеджменту організації.

Таким чином, за допомогою зазначених методик можна оцінити ефективність інформаційного та комунікаційного забезпечення менеджменту певної організації. Проте, попередньо вже було сказано, що це є дві взаємодоповнюючі системи. Тобто, в організації може бути достатньо своєчасної, структурованої та повної інформації, але при цьому можуть бути абсолютно неефективні та недієві канали комунікації, в результаті чого відбувається зниження роботи організації в цілому. І навпаки: наявні чітко організовані канали передачі інформації, проте присутній «інформаційний голод», і це теж призводить до дезорганізації. Зважаючи на перераховані чинники існує необхідність комплексної оцінки ІКЗ менеджменту організації. Дану оцінку можна провести шляхом складання інформаційно-комунікаційної матриці організації [33; 34].

Розглянемо докладніше дані деяких окремих станів. При стані Н: в організацію своєчасно надходить вся необхідна інформація, вона досить чітко структурована. При цьому, не дивлячись на наявність схеми інформаційних

потоків і документообігу, в умовах відсутності конкретної і зрозумілої всім працівникам стратегії розвитку організації велика частина інформації не використовується для розвитку бізнесу. Тому керівництву необхідно чітко визначити цілі і розробити систему еталонного зіставлення ключових результатів діяльності. При стані С: спостерігається постійна досконалість якості менеджменту в усіх напрямках, для частини напрямків досягнутий еталонний рівень, при цьому збір інформації має хаотичний характер, ефективність використання інформації дуже низька. В даному випадку рекомендується перегляд системи інформаційного забезпечення менеджменту, зокрема необхідне створення продуктивної системи документообігу; з метою коригування обсягу і видів інформації, що поступає і зниження трудо- і часозатрат на обробку інформації важливо визначити яка саме інформація необхідна організації, а так само покласти відповідальність на конкретних осіб за своєчасний збір, структурування і документування інформації [25;27].

Еталонний стан ІКЗ менеджменту являє стан К. Даний стан вказує на те, що надходження інформації на даному підприємстві має стабільний характер; працівники бачать конкретний результат від наявності додаткових даних; дані приходять у повному обсязі і практично завжди є актуальними; в достатній кількості існують перевірені та достовірні джерела. Отримано максимально можливі результати у всіх напрямках управлінської діяльності. Підсумовуючи вищесказане, можна зробити наступний висновок. Інформаційне та комунікаційне забезпечення – це два взаємозалежних процеси, які тісно співпрацюють у ході роботи інформаційної системи. Від ефективності та якості організації одного процесу часто залежить ефективність іншого. При цьому, навіть ідеальна організація якогось з даних процесів не тягне продуктивності іншого. Для отримання максимального результату необхідна оптимальна організація всього ІКЗ менеджменту.

### **1.3 Проблеми комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті**

Сучасні технічні засоби для роботи з інформацією не тільки покращують та пришвидшують процес обробки інформації та її якість, а й підвищують ефективність процесу управління за допомогою отриманої інформації. Обмін інформацією є фундаментальним для усіх основних видів управлінської діяльності. Через це процес комунікації, як і процес прийняття рішень, відносять до організаційних процесів. Комунікації - це перша умова ефективного існування організації. Без належної комунікації, без коректної передачі інформації між сторонами, без правильного розуміння переданої та отриманої інформації неможлива ефективна управлінська діяльність [25].

Серед усіх організаційних процесів комунікації займають головне місце, адже вони є основою життєдіяльності в будь-якій організації. Комунікація та інформація взаємопов'язані між собою, але є різними поняттями. Термін «комунікація» походить від латинського слова «communicare», що означає «робити спільним, зв'язувати, спілкуватися» [21; 23].

Комунікацію визначають не просто як передачу інформації, а досягнення розуміння за допомогою загальних символів. Вона одночасно включає в себе об'єкт передавання та спосіб такої передачі. Ефективна міжособистісна комунікація дуже важлива для успішного управління, оскільки: по-перше, вирішення багатьох управлінських завдань ґрунтується на безпосередній взаємодії людей (керівник із підлеглим, працівник з працівником); по-друге, міжособистісна комунікація, ймовірно, є оптимальним способом обговорення та вирішення питань, які характеризуються двозначністю та невизначеністю.

У процесі управління організацією важливого значення набуває виявлення та визначення основних факторів, які визначають інтенсивність використання отриманої інформації відповідальними управлінцями. Першим з таких факторів є організаційна культура. Чи будуть дані, що містяться в інформаційних потоках, вірно сприйнятими та зрозуміли і втілюватися в конкретні дії менеджера,

значною мірою залежить від організаційної культури такого менеджера. У системах оцінки працівників управлінської сфери найчастіше використовуються такі критерії, як пунктуальність, вміння співпрацювати та відповідальність, а не здатність швидко та професійно знайти і застосувати нову інформацію, необхідну для успішного вирішення завдань, які стоять перед певною організацією [21].

Інший фактор, який впливає на використання менеджером отриманої інформації, стосується змісту. Інформаційні потоки, які відносяться до сфери управління, мають покращити процес направлення та концентрації уваги управлінців на нагальних проблемах управлінської праці, тим самим мотивуючи їх до більш активної та ефективної діяльності. Крім того, слід зважати на те, що використання інформації управлінськими кадрами потребує підтримки та сприяння тих посадових осіб, які діють на верхніх сходинках управлінської піраміди. У цьому полягає основна риса відповідності отримуваної інформації тій сфері діяльності, повноваженням та компетентності суб'єкта управління, який її використовує. Одною з найважливіших вимог до інформації, яка використовується в процесі управлінської діяльності, є її оптимальність та повнота. Оптимум інформації означає, що вона повинна містити всі необхідні відомості по всіх керованих параметрах, причому тільки необхідні відомості про керований об'єкт [29].

Іншою вимогою до інформації є її об'єктивність, відповідність реальному стану справ і стану об'єкта інформації, наявності в ній надійних та підтверджених даних, які не містять спотворень, відомостей.

Важливою вимогою системи управління є точність, що характеризує ступінь деталізації інформації, її відношення до реального стану об'єкта управління, який вона виражає. Однак, варто зазначити, що коли мова йде щодо оптимальності, повноти, об'єктивності та точності інформації, необхідної для управлінської діяльності, то ця задача повинна вирішуватися щоразу по-новому, в залежності від змісту конкретної проблеми, яку потрібно вирішити даному органу управління. Ефективне рішення даної проблеми можливе тільки в тому випадку,

коли інформація, яка надходить в управлінську сферу, оперативна та своєчасна. Тільки за умови, коли інформація, яка надходить, обробляється, інтерпретується та використовується вчасно, вона може слугувати для оптимізації та підвищенню ефективності управлінської діяльності. Дотримання цієї вимоги вирішальною мірою сприяє застосування в управлінській діяльності сучасних ІТ [23].

Таблиця 1.1

### Основні принципи і цілі внутрішньої системи інформації в установі

| № | Основні принципи                                 | Характеристика принципів   |
|---|--|--|
| 1 | Визначення вимог                                 | Опис та аналіз змісту інформації та її характеру залежно від цілеспрямованості   |
| 2 | Збір інформації                                  | Створення системи зберігання, використання та надання інформації в централізованому і децентралізованому управлінні.                         |
| 3 | Визначення потреб у технічних засобах            | Створення бази замовлення потреб суб'єктів в організації/установі в цілому і в кожному підрозділі (у тому числі комп'ютерній техніці).       |
| 4 | База даних                                       | Розробка програмного забезпечення, створення та використання банків даних.   |
| 5 | Проведення розрахунків                           | Проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм маркетингу, в плануванні, контролі, зборі та обробці цифрової інформації. |
| 6 | Зворотній зв'язок                                | Автоматизована обробка та видача текстової інформації.   |
| 7 | Забезпечення                                     | Забезпечення копіювальними пристроями, всіма засобами зв'язку та комунікацій в рамках фірми в цілому та її окремих підрозділів               |
| 8 | Автоматизація за допомогою комп'ютерної технікою | Автоматизація адміністративно-управлінської діяльності на основі використання комп'ютерної техніки   |

[Джерело – 44, с. 330].

Інформаційна система в межах організації виконує наступні функції:

- а) визначення потреби кожного керівника в характері і змісті необхідної йому інформації, необхідної для управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства;
- б) визначення потреб підприємства у технічних засобах, необхідних для забезпечення інформацією;
- в) централізоване планування витрат, необхідних для придбання, оренди технічних засобів, які забезпечать безперебійне функціонування інформаційної системи;
- г) визначення рівня витрат на використання технічних засобів в інформаційній системі (навчання обслуговуючого персоналу, оплата оренди приміщень, придбання витратних матеріалів та ін.);
- д) забезпечення належного рівня збору, зберігання та надання інформації;
- е) розробка програмних засобів, прикладних програм [29].

Для того, щоб діяльність керівника була ефективною, він мусить постійно отримувати нову інформацію та проводити обмін нею. Обмін інформацією включений до усіх видів управлінської діяльності та називається комунікацією. Комунікація є одним з важливих процесів, які впливають на ефективність управління колективом та організацією. Система побудови комунікацій в середині організації є досить складною і включає в себе багато видів взаємодії, які можна класифікувати за рядом ознак. Комунікація може бути неформальною (не залежать від ієрархії організації, її бізнес-процесів і технологічних процедур; проявляються більшою мірою як канали внутрішньої) і формальною (відповідає цілям діяльності організації, визначеним правилам, посадовим інструкціям, технологічним процесам і т.д.; характерна строго закріпленою формою). Комунікації бувають зовнішніми (обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем за допомогою різноманітних засобів, таких, як реклама, звіти) і внутрішніми (обмін інформацією, який відбувається в межах організації між окремими її елементами). Внутрішня комунікація поділяється на міжособистісну (пов'язує двох і більше людей) та організаційну, коли хоча б однією із сторін комунікації є група людей. У масштабі організації комунікації, зазвичай, працюють у трьох напрямках: знизу вгору – висхідні комунікації, зверху вниз – спадні комунікації і в горизонтальній площині. Внутрішні

комунікації також діляться на вертикальні/міжрівневі (можуть відбуватися по низхідній та по висхідній ієрархічній драбини організації); горизонтальні (між різними підрозділами; рівноправні умови); тип «керівник – підлеглий» (пов'язані з постановкою завдань, обговоренням проблем, ефективності роботи і т. д.). Ефективність типів внутрішніх комунікацій різна. Так, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%, вертикальних – 20-25%. Характерно, що ефективність низхідних комунікацій становить 30-40%, а висхідних - не більше 10%.

За засобами передачі інформації комунікації діляться на вербальні (виражаються за допомогою мови), документовані, за допомогою технічних засобів, невербальні (немовні).

Функції комунікацій: інформативна, експресивна, мотиваційна, контрольна. У ході обміну інформацією виокремлюють наступні елементи: відправник інформації, власне повідомлення, канал передачі інформації, одержувач інформації. Кожен менеджер може вибирати найбільш зручні для себе канали для побудови комунікації з іншими керівниками та підлеглими. Обговорити проблему можна в особистій бесіді, в розмові по телефону, написавши лист або повісити повідомлення на дошку оголошень - конкретний канал багато в чому визначається природою повідомлення [63].

Канали поширення інформації розрізняються за обсягом інформації, яку можна за нею переслати. Пропускна здатність каналу - це обсяг інформації, який може бути переданий через нього за одну комуникативну сесію. На ємність комуникативних каналів впливають такі фактори: 1) здатність одночасно обробляти кілька сигналів; 2) можливість забезпечити швидкий двосторонній зворотній зв'язок; 3) здатність забезпечити особистий підхід до комунікацій. Найповнішим засобом в плані таких можливостей є особисте спілкування, адже воно гарантує прямий вплив на іншу сторону, передачу множинних інформаційних сигналів, негайний зворотний зв'язок і особистий підхід. Спілкування по телефону або за допомогою інших електронних засобів зв'язку прискорюють процес комунікації, проте в них немає «ефекту присутності».



Персональні письмові повідомлення - записки, листи, зауваження - також можуть мати особистісну спрямованість, проте вони передають лише написані на папері слова та не можуть забезпечити швидкий зворотний зв'язок. Безособові комунікативні канали, такі як бюлетені, стандартні звіти є самими «дрібними», їхня пропускну можливість обмежена найсильніше.

Труднощі, які можуть перешкоджати для розвитку комунікації: 1. Спотворення повідомлень: ненавмисне спотворення; фільтрація (узагальнення); свідоме спотворення; розбіжність статусів (прагнення формувати тільки позитивну інформацію з метою отримання схвалення). 2. Інформаційні переваження - неможливо реагувати на всю інформацію, поділ на потрібну і непотрібну, істотну і несуттєву, досить суб'єктивну. 3. Незадовільна структура інформації: складність управління; багато рівнів, багато спотворень [29].

Ефективна система управління - це система з розвиненими комунікаціями, коли керівники організацій репрезентують суть комунікаційного процесу, добре володіють вмінням усного та письмового спілкування та розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією [2]. Серед досліджень, присвячених проблемам комунікацій у організації слід зазначити роботи Т. Анопченко, Є. Дороніна, В. Коноваленко, М. Коноваленко, Н. Швед, М. Мескона, Є. Яхонтова. Аналіз відповідної літератури дає можливість визначити рівень дослідження проблем інформаційно-комунікаційних систем. Слід зазначити, що питання конструювання таких систем, забезпечення їх ефективного функціонування в сучасних умовах у вітчизняній літературі мало досліджено. Досліджуючи проблеми організаційного розвитку, О. Теслярів зазначає, що «для забезпечення процесів розвитку необхідне накопичення інформації, її систематизація та аналітична обробка. Для розробки стратегії розвитку організації необхідно проводити ретроспективно аналіз. При цьому набуває чинності обміну інформацією як стратегічна інформаційна взаємодія» [3].

В. Ісаєв під комунікативно-інформаційними відносинами розуміє «контакти, що здійснюються між членами команди управління на рівні

інформаційного метаболізму та призначені для подолання невизначеності у процесі управління» [3].

Оскільки половину свого активного життя людина проводить у сфері праці, особливої уваги заслуговують ситуації, які формуються та відбуваються у соціальному середовищі, в тому числі такі, як інформаційно-комунікативні. Вони становлять основу спілкування, міжособистісних комунікацій, під час яких відбувається обмін інформацією. При цьому питання інформаційно-комунікаційних систем стають другорядними. В. Міщенко та Р. Смолвик розробили модель взаємозв'язку інформації з розробленими цілями та прийняттям рішень [47].

Така модель відображає інформаційно-комунікаційні процеси, які відбуваються в організації. Інформаційно-комунікаційна система відображає, чи є потреба вдосконалення комунікацій для підприємства. Дана система забезпечує потік необхідної інформації щодо усіх напрямів організаційної структури. Це сукупність взаємопов'язаних елементів, котрі забезпечують обмін інформацією як всередині підприємства, так із зовнішнім середовищем, утворюючи технічну, соціальну, інформаційну та управлінську підсистеми. Проаналізувавши підходи до визначення поняття інформаційно-комунікаційної системи, можна виокремити її основні підсистеми [10].

У першій підсистемі накопичується інформація, за допомогою якої регулюється матеріально-технічна база організації. До такої підсистеми входять основні документи звітності, параметри складових матеріально-технічної бази. Друга підсистема спрямована на процес збору первинної інформації, необхідної для моніторингу змін умов господарювання. Така підсистема дозволяє обробляти отримані дані за допомогою підсистеми збору інформації та забезпечує швидке отримання даних об'єктами управління на різних рівнях. Наступна підсистема забезпечує прийняття управлінських рішень, які спрощують вибір оптимальних варіантів у сфері прийнятних функцій на основі аналізу, планування та прогнозування матеріально-технічної бази в умовах ризику та невизначеності. Ефективність комунікацій полягає в тому, щоб

інформація була чітко висловлена та правильно закодована відправником, дійшла до споживача без зміни та була правильно зрозуміла одержувачем [35].

Для забезпечення ефективного функціонування інформаційно-комунікаційної стратегії в організації важливий точна постановка проблеми та відбір ключових об'єктів її впровадження. У цьому процесі можуть виникати перешкоди, що знижуватимуть ефективність управління. Для того, щоб підвищити ефективність міжособистісного ділового спілкування, керівнику організації необхідно чітко ставити завдання перед підлеглими. Це стосується як письмової, так і усної форми постановки завдань. Коли керівник ставить завдання або висловлює прохання, використовуючи при цьому вербальні символи, то він повинен при цьому стежити за своїми рухами, мовою жестів та поз (невербальних символів).

Ще одною перешкодою для ефективності міжособистісного обміну інформацією може стати відсутність зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок має важливе значення для коректного обміну інформацією та належним рівнем її сприйняття, оскільки дає можливість встановити, чи дійсно повідомлення прийнято та зрозуміло одержувачу у тому розумінні, яке йому надавалося спочатку. Існує кілька засобів встановлення належного зворотного зв'язку. Це, наприклад, прохання переказати почуте чи виділити з нього головне; зустрічі керівників та підлеглих або їх представників («круглий стіл»); збирання інформації, в т. ч. нових ідей у письмовій формі. Головною ж формою зворотного зв'язку є контроль, що є однією з основних управлінських функцій. Технологія зворотного зв'язку розглянуто у роботі О. Яхонтової [12].

Ефективна комунікація можлива, коли її учасники є точними приймачами надісланих повідомлень. На жаль, сьогодні мало хто вміє слухати з тим рівнем ефективності, який необхідний для правильного засвоєння інформації. Вміти слухати – це не лише поводитися спокійно і надавати можливість іншій людині говорити. Вміння слухати є найважливішою якістю менеджера, який ефективно працює у колективі [7].

Серед факторів, які впливають на ефективність міжособистісних комунікацій, виокремлюють також таке явище, як сприйняття. Це - психологічний процес, пов'язаний з вибірковістю, яка залежить від потреб, інтересів та емоційного стану кожної окремо взятої особи. До перешкод, які існують на шляху обміну інформацією, можна віднести інформаційні навантаження та незадовільну організаційну структуру (багаторівневу структуру обміну інформацією). Коли інформаційна навантаженість стає надмірною, необхідно збільшити кількість каналів передачі інформації або перекласти на нижчий рівень управління частиною потоків інформації. Недостатня психологічна включеність працівника, навіть за наявності у нього належного рівня інтелекту та комунікативних якостей, призводить до серйозних порушень у виконанні запропонованої йому інформаційно-комунікаційної ролі [38].

Управлінцю важливо зрозуміти, що кожен працівник в організації несе відповідальність за ефективну комунікацію. Достатня поінформованість працівника є одним із факторів мотивації праці, ефективності роботи та задоволеністю від неї. Виокремлюють наступні шляхи поліпшення інформаційно-комунікаційної системи: 1) управлінське регулювання: чітке визначення і формулювання завдань; наявність чіткого уявлення про потреби в інформації у працівників; планування, реалізація та контроль вдосконалення в напрямку поліпшення обміну інформацією; обговорення планів, завдань та шляхів їхнього вирішення; 2) удосконалення системи зворотного зв'язку: переміщення людей з однієї організації в іншу з метою обговорення; опитування працівників, в середовищі якого необхідно виявити, чи зрозуміло доведені до них цілі їхньої діяльності, наскільки вони поінформовані стосовно них; з якими потенційними та реальними проблемами зустрічаються або можуть зіткнутися; чи отримують керівники пропозиції для поліпшення роботи системи комунікації та обміну інформації; 3) вдосконалення системи збору інформації з метою зниження тенденції сортування ідей або їх ігнорування на шляху від низу та догори; 4) створення каналів для інформаційних повідомлень у формі статей,

радіо повідомлень чи з використанням телебачення, комп'ютерних мереж; 5) впровадження досконалих ІТ (електронна пошта, відеоконференції та інші).

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі нами проведено дослідження поняття «інформаційно-комунікаційна система», виокремлено поняття «інформаційна система», розглянуто підходи українських та зарубіжних вчених до визначення цього поняття. Також уточнено, що поняття «інформаційний менеджмент» вживається у таких значеннях: управління за допомогою інформації, тобто інформаційне управління (управлінська технологія); управління власне інформацією (управління інформаційними потоками та інформаційними ресурсами) для оптимізації роботи; управління процесами інформатизації, тобто управління ІТ (автоматизована технологія обробки інформації в певній предметній галузі).

Виявлено, що інформаційне та комунікаційне забезпечення – два взаємопов'язаних і взаємозалежних процеси. Від ефективності організації одного часто залежить продуктивність іншого. При цьому навіть ідеальна організація одного з даних процесів не тягне відповідно за продуктивність іншого. Для отримання максимального результату необхідна раціональна організація всього ІКЗ менеджменту.

Встановлено, що забезпечення ефективності функціонування інформаційно-комунікаційної системи необхідні: точний діагноз проблеми, відбір ключових об'єктів реформування. Елементи інформаційно-комунікаційної системи підприємства є: 1) соціальна складова; 2) технічна складова; 3) інформаційна складова; 4) управлінська складова комплексу сучасних засобів та технологій комунікацій.

Виокремлено та охарактеризовано шляхи поліпшення інформаційно-комунікаційної системи: 1) управлінське регулювання; 2) удосконалення системи зворотного зв'язку; 3) удосконалення системи збору інформації; 4)

створення каналів інформаційних повідомлень; 5) впровадження досконалих інформаційних технологій (електронна пошта, відеоконференції та інші).

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

*У другому розділі здійснено оцінку інформаційного менеджменту ЗВО. Виділено основні засоби КТЗ, за допомогою яких здійснюється інформаційний менеджмент у галузі вищої освіти України. Виявлено особливості та напрями використання засобів КТЗ в інформаційному менеджменті ЗВО в Україні на прикладі НУВГП, РДГУ та УКУ.*

### **2.1 Оцінка стану інформаційного менеджменту закладів вищої освіти в Україні**

Дедалі більше суспільних сфер вибудовують своє функціонування на цифровізації та технологізації. Про це може свідчити поява таких визначень, як «цифровізація суспільства», «інформатизація життя», «діджиталізація», що характеризують усі ці стрімкі процеси з наддинамічним проникненням цифрових технологій у життя людини [16].

Не є виключенням і галузь освіти, яка пристосовується до нових реалій та трансформується відповідно до них, отримуючи при цьому нові можливості для розвитку та вдосконалення як навчальної, так і наукової складової своєї діяльності. В таких умовах однією з основних задач системи вищої освіти загалом так і кожного окремого ЗВО є побудова дієвої системи інформаційного менеджменту.

Розуміння інформаційного менеджменту в його поєднанні з галуззю вищої освіти можна зобразити поєднанням двох видів діяльності:

- управління інформацією - обробка інформації, яка надійшла з певних інформаційних потоків і була оброблена та проаналізована за допомогою певних технічних засобів; дає можливість отримати бачення реального стану справ у тій чи іншій сфері функціонування закладу вищої освіти;

- управління за допомогою інформації – управлінська діяльність, стратегія якої вибудовується на основі отриманої інформації; отримавши відповідну інформацію та провівши її коректну обробку, менеджери ЗВО мають можливість на основі отриманих даних коригувати певні аспекти у навчально-адміністративній діяльності закладу [19; 64].

Також варто констатувати, що якість інформації – це не лише робочий інструмент спеціалістів-аналітиків, це відповідальність всієї команди, яка переймається власним корпоративним брендингом [52].

Характеризуючи сферу вищої освіти в Україні, можна зазначити, що в сучасних умовах ЗВО все активніше використовують інформаційні технології для поліпшення навчального та адміністративного процесу, управління ресурсами та взаємодії зі спільнотою. Діяльність у сфері інформаційного менеджменту ЗВО структурує взаємодію між організаційними процесами, які відбуваються у межах навчального закладу, та сучасними інформаційними рішеннями, які покликані водночас спростити ці процеси та якісно покращити їхню результативність. Такий підхід сприяє збільшенню продуктивності праці, поліпшенню якості обслуговування та аналітичної роботи і є необхідним для збільшення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів, підвищення якості освіти та розвитку наукових досліджень [26; 62].

Як зазначає Г. Охріменко, застосування бенчмаркінгу у закладах освіти є чудовим інструментом для аналізу інформаційно-комунікаційних технологій через ряд причин. По-перше, бенчмаркінг дає можливість «побачити себе з боку» – проаналізувати свої сильні та слабкі сторони. По-друге, вивчення інших лідерів у сфері освіти дозволяє ЗВО працювати із стратегічними орієнтирами для того, щоб вийти на перші позиції. По-третє, бенчмаркінг дозволяє одержати нові ідеї в організації навчального процесу. По-четверте, регулярний бенчмаркінг дозволяє «тримати руку на пульсі» в розвитку ІТ. По-п'яте, бенчмаркінг є альтернативою традиційному стратегічному плануванню від досягненого, відкриваючи можливість перейти до планування на основі аналізу показників конкурентів [52].



Вивчаючи стан інформаційного менеджменту в ЗВО в Україні, було виокремлено низку критеріїв, які можна застосовувати для оцінки дієвості заходів, які приймаються окремими закладами при веденні своєї діяльності:

- Відповідність цілям та стратегії розвитку навчального закладу;
- Співпраця та координація з іншими підрозділами;
- Здатність інтегруватися з навчальною та адміністративною діяльністю ЗВО;
- Стандарти захисту та конфіденційності інформації, дотримання норм та законів про ІТ;
- Релевантність та актуальність інформаційного простору ЗВО;
- Рівень застосування новітніх ІТ;
- Спроможність впроваджувати інновації та реагувати на потреби ринку;
- Стабільність та зростання обсягів послуг та продуктів, які надаються в межах інформаційного менеджменту ЗВО;
- Наявність ефективної системи управління інформаційним менеджментом. Наявність відповідного штатного розкладу для забезпечення інформаційної діяльності закладу [24].

Відповідно до наведених критеріїв можна отримати бачення того, чи відповідає наявна модель інформаційного менеджменту ЗВО тим вимогам, які ставляться не так адміністрацією закладу, як тими реаліями, які на сьогодні зумовлюють успішність подібних закладів. При цьому, визначення за вказаними критеріями можна застосовувати як для внутрішнього аудиту, який проводить адміністрація ЗВО, так і для сторонньої оцінки, яка дасть змогу окреслити рівень інформаційного менеджменту не маючи повного доступу до усіх даних, які стосуються даного питання [53].

Досліджуючи стан інформаційного менеджменту у ЗВО було помічено, що основними чинниками, які впливають на вибудову інформаційної стратегії кожним окремим закладом є визначення основної цільової аудиторії та фінансування тих заходів та процесів, які відбуваються при проведенні інформаційного менеджменту ЗВО. Визначивши основну цільову аудиторію,

адміністрація закладу приймає рішення, за допомогою яких засобів вести з нею комунікацію та забезпечувати обмін інформацією. Наприклад, ті навчальні заклади, які активно займаються міжнародною співпрацею, велику увагу при проведенні інформаційної політики приділяють саме для цього аспекту та орієнтуються на ті канали та методи, які забезпечать його активний розвиток. Заклади, діяльність яких, в свою чергу, спрямована на активну наукову роботу, зорієнтовані на тих способах обміну інформацією, які максимально зручні для цього [65].

Під час дослідження також було помічено те, що рівень впровадження інформаційних систем у різних навчальних закладах дуже часто залежить від фінансування з боку адміністрації ЗВО. Про це можна зробити висновок з того, що деякі навчальні заклади у своїй інформаційній діяльності використовують тільки безкоштовні цифрові інструменти та не вкладають кошти у розвиток та покращення рівня інформаційних технологій, які використовуються у ході освітньо-адміністративного процесу. Діяльність ведеться тільки у соцмережах, де створюються відповідні безкоштовні аккаунти навчального закладу; при створенні власного сайту використовують найпростіші безкоштовні домени, що впливає на його наповненість та візуалізацію; не використовують у процесі своєї діяльності ті інструменти, доступ до яких здійснюється на платній основі.

В ході дослідження були виокремлені загальні проблеми, які характерні у сфері інформаційного менеджменту в галузі вищої освіти в Україні. До таких відносяться:

- Відсутність ефективних та універсальних систем управління інформацією, що заважає обміну інформацією між ЗВО, викладачами, студентами та іншими сторонами освітньо-адміністративного процесу.
- Використання ЗВО застарілих програмних систем та невідповідність впроваджених на місцях баз даних до сучасних вимог, що призводить до неефективного використання ресурсів, втрат інформації та неефективній зовнішній та внутрішній комунікації.

- Відсутність досвіду у застосуванні сучасних інформаційних технологій, які могли б збільшити ефективність діяльності університетів. Часто адміністрація ЗВО не бажає впроваджувати новітні напрацювання в комунікаційно-інформаційній сфері з огляду на необхідність витрат на їхнє використання або просто не вбачає потреби у таких новаціях. При цьому, втрачається час та можливості, які могли б сприяти інтенсифікації важливих для закладу процесів
- Низька обізнаність керівництва університетів та педагогічних працівників ЗВО з основ інформаційного менеджменту та використання новітніх технологій у освіті, що перешкоджає ефективній інтеграції ІТ в навчальний процес [54].

Виходячи з наведених недоліків, які характерні для інформаційного менеджменту в ЗВО України, було запропоновано кроки, які можуть позитивно вплинути на подальший розвиток даної сфери вищої освіти в Україні:

- Розробка та впровадження єдиної інформаційної системи для всіх ЗВО України, яка вбере в себе усі найкращі напрацювання та дозволить вибудувати ефективний механізм із керування інформаційними потоками у ЗВО.
- Проведення тренінгів для професорсько-викладацького складу, адміністрації та студентів, які допоможуть опанувати ІТ, які використовуються у процесі освітньо-адміністративної діяльності ЗВО, та методи їхнього ефективного застосування.
- Залучення експертів з галузі ІТ для аналізу та оцінки стану інформаційного менеджменту в ЗВО та розробки заходів по його покращенню.
- Знайомство з досвідом іноземних університетів у сфері інформаційного менеджменту з використанням КТЗ з подальшим внесенням вдосконалень до власної практики шляхом впровадження закордонних досягнень, адаптованих до реалій освітнього процесу в Україні [50].

Отож, в ході дослідження було проведено оцінку стану інформаційного менеджменту ЗВО України. Прохарактеризовано зміст поняття інформаційного

менеджменту, яке відповідає тому, яким він має розумітися у сфері діяльності закладів вищої освіти. Було виокремлено низку критеріїв, які можна застосовувати для оцінки дієвості заходів, які приймаються окремими закладами при веденні своєї діяльності. Були виокремлені загальні проблеми, які характерні сфері інформаційного менеджменту в галузі вищої освіти в Україні та запропоновані рішення, які могли б покращити подальший розвиток інформаційного менеджменту в ЗВО України.

## **2.2 Узагальнення найпоширеніших засобів комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті у ЗВО України**

КТЗ інформаційного менеджменту в закладах вищої освіти в Україні включає в себе використання різноманітних ІТ та засобів, які використовуються для забезпечення ефективного обміну та управління зовнішньою та внутрішньою інформацією, для збору, обробки, зберігання, передачі та аналізу даних в навчальних та адміністративних процесах ЗВО.

Завдяки тим можливостям, які пропонуються сьогодні у сфері цифрових технологій, ЗВО отримують широкий асортимент інструментарію, за допомогою якого вони можуть вибудувати ефективний процес управління та використання інформації. Характеризуючи КТЗ, які використовуються ЗВО при діяльності у сфері інформаційного менеджменту, можна виділити наступні категорії:

- Технічні засоби ведення комунікаційних процесів та оперування інформацією. Використання сучасних розробок в технічній сфері, які забезпечують надійне та відповідне проведення освітньо-адміністративного процесу в університеті.
- Програмні рішення. Використання програмного забезпечення, яке необхідне для стабільної діяльності ЗВО та надання якісних освітніх послуг.
- Інформаційні системи та платформи. Використання спеціалізованих інформаційних систем для управління навчальним процесом, фінансами,

бібліотечними ресурсами тощо. Використовуються як готові цифрові рішення, також створюються власні корпоративні ресурси.

- Електронна документація та діловодство. Застосування систем для реалізації програми електронного документообігу. Використання електронних підписів, систем електронного документообігу та електронного архівування.
- Електронна лекційна база. Створення та управління електронними матеріалами для лекцій, доступ до яких може бути забезпечений в електронних бібліотеках або спеціальних платформах для навчання на відстані. Системи для створення та функціонування освітніх дисциплін у електронному вигляді
- Системи дистанційного навчання. Використання платформ для проведення дистанційного навчання. Такі системи дозволяють перевести освітній процес у онлайн-формат та забезпечувати надання освітніх послуг у такому вигляді.
- Інтернет-ресурси та портали. Розробка та підтримка веб-сайтів та інтернет-порталів для представлення інформації про заклад вищої освіти, надання сервісів студентам, викладачам, науковцям тощо.
- Власне комунікаційні засоби. Використання електронної пошти, спеціальні чат-боти, корпоративні мобільні додатки, сервіси для проведення відеоконференцій тощо.
- Засоби із забезпечення інформаційної безпеки. Дозволяють захистити інформацію від несанкціонованого доступу, розробка та впровадження політик і стандартів щодо інформаційної безпеки.
- Системи моніторингу та аналізу даних. Застосування інструментів для моніторингу та аналізу даних, які допомагають в управлінні та прийнятті рішень на основі отриманих об'єктивних даних та аналізі інформації [20].

Відповідно, КТЗ, яке використовується у ЗВО України, може включати різноманітні технології та програмні рішення для забезпечення навчального процесу, адміністративного управління та інших аспектів університетського життя. Ці системи можуть використовуватися окремо або інтегруватися між собою для забезпечення ефективного функціонування вищих навчальних

закладів. Також, відповідно до появи нових інформаційно-технічних рішень, в університетах можуть впроваджуватися нові інноваційні рішення спрямовані на поліпшення КТЗ [37].

Якщо адміністрація ЗВО хоче, щоб їхній заклад залишався конкурентоздатним на ринку надання освітніх послуг, потрібно постійно шукати шляхи вдосконалення свого інформаційного менеджменту, реагуючи на нові комунікаційні засоби та інтегруючи нові ІТ та системи в навчальний та адміністративний процес. Така еволюція дозволяє підвищити рівень якості освіти, підготувати кваліфікованих фахівців та надати їм можливість застосовувати сучасні методи роботи, вдосконалювати свої навички, зберегти впізнаваність свого навчального закладу або і підвищити її.

Досліджуючи політику ЗВО у сфері інформаційного менеджменту, було виділено наступні основні інструменти та засоби КТЗ, які використовуються при побудові як внутрішніх, так і зовнішніх інформаційних процесів більшістю навчальних закладів:

- *Веб-сайти та інформаційні портали навчальних закладів.*

Сучасний веб-сайт поєднує електронні ресурси навчального закладу з його внутрішніми інформаційними системами та є важливою складовою інформаційного менеджменту. Інформаційне наповнення сайту спрямовується на декілька цільових груп користувачів: абітурієнтів, випускників, співробітників, студентів, стейкхолдерів, наукове співтовариство, підприємств-замовників наукових та навчальних послуг, співробітників установ державного регулювання освітнього процесу [60].

- *Системи електронного документообігу.*

Для зручності обміну документами та ведення електронної звітності між різними підрозділами, навчальні заклади впроваджують у своєму адмініструванні відповідні програмні рішення, які відносяться до системи електронного документообігу. Це комплекс технологій та програмних засобів, які призначені для автоматизації процесу обробки документів в електронному форматі. Така система дає можливість створювати, редагувати, підписувати, розсилати,

впорядковувати та зберігати документи, використовуючи електронну платформу. Така система об'єднує різні стадії руху документа, забезпечуючи його автоматизований обіг без необхідності друку та ручного переносу інформації [67].

- *Електронні бібліотеки*

ЗВО давно усвідомили, що створення власного електронного бібліотечного фонду є необхідним за сучасних умов. Більшість університетів створює такі системи, які слугують для зберігання та пошуку наукової літератури, статей, книг, тез і допомагають студентам та викладачам в освоєнні і викладанні матеріалу. Доступ до таких корпоративних сервісів, в основному, є обмеженим та здійснюється тільки через авторизацію за допомогою внутрішнього облікового запису навчального закладу [28].

- *Корпоративна електронна пошта*

Важливий інструмент як внутрішньої, так і зовнішньої університетської комунікації. Вона зручна для швидкої адресної доставки документації та звітів, поширення повідомлень між усіма учасниками освітнього та адміністративного процесів ЗВО, авторизації в базах наукової періодики або внутрішніх електронних сервісах університету. Наявність корпоративної електронної пошти також є важливою іміджевою складовою для ЗВО [28].

- *Системи управління навчальним процесом (Learning Management Systems)*

Створення університетами таких системи дозволяють викладачам створювати у електронному вигляді курси і дисципліни та наповнювати їх необхідними навчальними матеріалами, виставляти завдання, взаємодіяти зі студентами та відстежувати їхній прогрес, проводити проміжне та підсумкове оцінювання, проводити автоматичний підрахунок отриманих студентами оцінок та зберігати ці результати у архіві тощо. Найпопулярнішою такою на сьогодні серед ЗВО є система Moodle[28].

- *Соціальні медіа-платформи (Social Media Platforms)*

Надзвичайно потужний засіб проведення комунікації з цільовою аудиторією. Фактично, кожен ЗВО в Україні при побудові інформаційного менеджменту

використовує ті можливості, які пропонують популярні соціальні мережі та платформи (Facebook, Youtube, Meta, Instagram і т.д.). Створюючи облікові записи або сторінки на таких платформах, навчальний заклад отримує можливість для моніторингу власної репутації серед зовнішньої аудиторії, може здійснювати опитування серед студентів та викладачів, організовувати спільні проекти. Через те, що соціальні мережі в наш час виходять на перше місце серед джерел, з яких люди дізнаються новини та беруть інформацію, такий засіб комунікації є дуже важливим для інформаційних процесів ЗВО, особливо із зовнішньою аудиторією.

- *Системи для дистанційного навчання*

Системи дистанційного навчання стають все впливовішими у освітній сфері не тільки України, а й у цілому світі. Активізувалися такі процеси після початку світової пандемії COVID-19. А в нашій країні до цього фактору додалася і військова агресія з боку рф. Такі сервіси дають змогу не тільки проводити онлайн-курси, заняття, тестування та інших активності, які сприяють дистанційному навчанню, а й організовувати та проводити такі заходи, які сприятимуть зовнішній та внутрішній комунікації навчального закладу з різними групами цільових аудиторій (семінари, конференції, дні відкритих дверей і т.д.) [55].

До популярних серед ЗВО України сервісів можна віднести MediaWiki – платформу, яка дозволяє створювати університетам власні довідникові вікі-сайти за аналогією з відомою Wikipedia. Серед програмних рішень найпопулярнішими є пакети SPSS (використовується для статистичного аналізу даних, отриманих в результаті досліджень різного типу) та Microsoft Office (набір офісних програм для роботи з різними видами та форматами документів) [49].

В ході дослідження КТЗ інформаційного менеджменту ЗВО України також було зроблено висновок, що найбільший вплив на нього має розвиток та впровадження хмарних технологій. Практично кожен з найпопулярніших



інструментів або засобів, який використовується у інформаційному менеджменті, базується на таких технологіях.

Хмарні технології (cloud computing) є одним з передових та новаторських рішень в інформаційній сфері та у освіті. Вони надають зручний та ефективний спосіб зберігання, доступу та обробки даних. При тому, відбувається постійне розширення можливостей, які отримують користувачі таких хмарних технологій, що дозволяє навчальним закладам впроваджувати та використовувати новітні розробки та практики у ході своєї діяльності.

Лідерами з надання хмарних послуг для освіти є корпорації Google та Microsoft, які, на різних умовах, пропонують навчальним закладам пакети хмарних сервісів G Suite for Education та Microsoft Office 365 відповідно. Крім того, для навчальних закладів, тому числі й для ЗВО, пропонуються такі рішення:

- Хмарні платформи для спільної роботи — це Google Docs, Microsoft Office 365 та Slack дозволяють користувачам працювати над документами, презентаціями та іншими файлами одночасно та незалежно від місцезнаходження користувача.
- Хмарні сховища даних — Google Drive, iCloud та Dropbox надають користувачам можливість зберігати свої файли в Інтернеті, а також отримувати доступ до них з будь-якого пристрою.
- Хмарні програми — Gmail, та YouTube надають користувачам доступ до різних послуг через Інтернет [66].

Існують і інші хмарні сервіси, використання яких дозволяє ЗВО покращити різні сфери своєї діяльності, в тому числі і у площині інформаційного менеджменту та його комунікаційної частини. Однак, використовуючи хмарні технології, необхідно враховувати як переваги, які отримують при їхньому застосуванні, так і ті недоліки та ризики, які може нести таке використання.

### Переваги:

- Доступність – хмарні технології дозволяють користувачам мати доступ до даних та програм коли завгодно та звідки завгодно, незалежно від того, яким пристроєм користуватися (комп'ютери, смартфон та планшет);
- Зберігання даних – хмарні сервери можуть зберігати величезні об'єми даних, що робить їх придатними для забезпечення довготривалого зберігання великих масивів інформації;
- Швидкий доступ – завдяки вбудованим алгоритмам та тому, що сервери розміщені на потужному обладнанні дата-центрів, хмарні технології забезпечують швидкий доступ до ресурсів тоді, коли це необхідно;
- Спрощення адміністрування – використання хмарних технологій потребує мінімального адміністрування з боку користувача, що дозволяє ЗВО зосередитися на навчально-адміністративному процесі;
- Колективна робота – студенти та викладачі отримують можливість працювати над спільними проектами, роблячи таку роботу ефективнішою, так само і працівники різних структурних підрозділів університету мають можливість спільно та в режимі реального часу працювати над певними завданнями;
- Економія витрат – хмарні технології можуть допомогти ЗВО заощадити кошти на купівлю дороговартісного апаратного та програмного забезпечення, необхідного для забезпечення освітнього та адміністративного процесів, а також заощадити на оновленні застарілого фізичного обладнання та його підтримці;
- Безпека – провайдери пропонують різноманітні рівні безпеки для захисту клієнтських даних, користувачам не потрібно турбуватися про забезпечення захисту інформації на локальному обладнанні, яке знаходиться в університеті.

### Недоліки:

- Залежність від підключення до інтернету – використання хмарних технологій залежить від наявності та якості інтернет-з'єднання, що може

призвести до проблем у разі збоїв чи зниження швидкості з'єднання, спричинивши утруднення з доступом до інформації;

- Проблеми з конфіденційністю та безпекою – інформація зберігається на серверах, які знаходяться на неконтрольованій ЗВО території. Таким чином, можуть виникнути проблеми з конфіденційністю та безпекою, якщо сторонні отримують доступ до даних;
- Порухення інтелектуальної власності – використання хмарних технологій може призвести до порушення інтелектуальної власності, якщо недостатньо охороняються конфіденційні дані та інформація про продукти та послуги.

Отже, були визначені ті засоби КТЗ, навколо використання яких будується управління інформацією в ЗВО. Також було узагальнено, які із вказаних засобів є найпоширенішими серед ЗВО України та те, як вони можуть впливати не тільки на інформаційний менеджмент, а й на навчально-адміністративний процес у навчальних закладах.

### **2.3 Особливості та напрямки використання засобів комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті у ЗВО України**

Вибір засобів КТЗ при проведенні інформаційного менеджменту ЗВО України здійснюється відповідно до того, яку стратегію внутрішньої та зовнішньої комунікації було обрано керівництвом закладу та які методи при цьому використовуються.

Характерною особливістю інформаційного менеджменту ЗВО України є багатоканальність при управлінні комунікативним процесом із зацікавленими сторонами. Через стрімкий розвиток інформаційно-технологічних засобів та їхнє широке використання у різноманітних сферах, на перший план при управлінні інформацією та інформаційними потоками в ЗВО виходять такі способи та методи, які використовують новітні розробки та рішення в галузі поширення, обробки та зберігання інформації. Практика роботи з паперовими документами та носіями активно замінюється на використання ІТ-технологій та цифровізацію.

Сучасні комп'ютерні технології дозволяють ЗВО створити єдине внутрішнє інформаційне середовище, основою якого є інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку, що дозволяє супроводжувати та координувати усі процеси освітньо-наукової діяльності навчального закладу. Створення такої системи також дозволяє включити інформаційні процеси закладу у, фактично, безмежне інформаційне поле шляхом перенесення інформаційної діяльності у мережу Інтернет. Саме тому, управління інформаційними процесами ЗВО, особливо зовнішніми, передбачає їхнє перенесення у цифрове поле.

Вивчаючи особливості та напрямки використання засобів КТЗ в інформаційному менеджменті ЗВО України, було вивчено практику діяльності в цій сфері наступних навчальних закладів: Національний університет «Острозька академія» (НаУОА), Національний університет водного господарства та природокористування (НУВГП), Рівненський державний гуманітарний університет (РДГУ), Український католицький університет (УКУ). Основним для дослідження розглядався НаУОА.

При дослідженні інформаційного менеджменту у вказаних навчальних закладах, було зазначено те, що даному аспекту адміністрування приділяється велика увага. В кожному із навчальних закладів створені окремі підрозділи, які займаються питаннями управління інформації та застосуванням новітніх ІТ не тільки у навчальному процесі, а й у сфері інформаційного менеджменту.

Так, у НУВГП одним зі структурних підрозділів є Інформаційно-обчислювальний центр. До головних завдань діяльності даного підрозділу відносяться:

- Експлуатація та розвиток інформаційних систем (технічне обслуговування, ремонт і заміна комп'ютерної техніки, серверного та периферійного обладнання; технічне обслуговування, модернізація та налаштування комп'ютерних мереж);
- Підтримка та розвиток існуючих, впровадження нових ІТ (сайт університету, службова електронна пошта, електронний документообіг, цифровий репозиторій, мобільний додаток);

- Впровадження та розвиток інноваційних технологій навчання (навчальна платформа Moodle, електронний деканат) [68].

Діяльність центру регламентується Положенням про інформаційно-обчислювальний центр, у якому серед його основних завдань та функцій, прописані і такі, які підпадають у сферу забезпечення інформаційного менеджменту. Можна виділити наступні:

- Реалізація стратегії розвитку ІТ Університету; забезпечення інформаційних потреб та інформаційної підтримки навчальної, науково-технічної, господарської та соціальної діяльності Університету;
- Впровадження та функціонування сучасних ІТ для автоматизованої обробки, зберігання, систематизації та аналізу інформації, здійснення в установленому порядку інформаційного обміну в інтересах діяльності Університету;
- Формування та розвиток єдиного інформаційного простору Університету та інтеграцію його зі світовим інформаційним простором.
- Узагальнення, систематизація інформаційних матеріалів структурних підрозділів Університету, забезпечення можливості управління цими матеріалами та доступом до них [69].

Структурно інформаційно-обчислювальний центр складається з:

- Відділу експлуатації комп'ютерних систем;
- Відділу забезпечення інноваційних технологій навчання;
- Відділу ІТ.

Також в університеті діє внутрішня інформаційно-аналітична система, діяльність якої розповсюджується на усі структурні підрозділи ЗВО. Її робота направлена на моніторинг університетських інформаційних потоків, акумуляцію та аналіз отриманої інформації, що в майбутньому є основою при прийнятті управлінських та організаційних рішень щодо діяльності університету.

Паралельно активну участь у проведенні інформаційного менеджменту беруть такі структурні одиниці університету, як Відділ зв'язків з громадськістю та Рада з інформатизації.

За впровадження КТЗ у РДГУ відповідає Відділ інформаційного та мережевого забезпечення. Даний відділ є окремим структурним підрозділом університету, діяльність якого направлена на організацію інформаційно-технічної складової функціонування ЗВО. Серед завдань даного відділу є наступні:

- Організація впровадження та використання нових програмних та технічних засобів інформаційних технологій в РДГУ;
- Здійснення єдиної політики університету в галузі програмного і технічного забезпечення автоматизації навчального та адміністративного процесу;
- Організація програмно-технічних засобів університету;
- Упровадження проєктів програмного і технічного забезпечення автоматизації навчального та адміністративного процесу;
- Захист інформації та інформаційних ресурсів від несанкціонованого доступу;
- Створення, розвиток та забезпечення функціонування корпоративної комп'ютерної мережі РДГУ;
- Визначення разом з навчальним та науковим підрозділами перспективних програмних засобів навчального призначення та методів використання комп'ютерної техніки;
- Інформаційний супровід сайту РДГУ;
- Забезпечення внутрішніх потреб університету необхідною друкарською продукцією (бланками звітності, журналами, навчальними планами, посвідченнями, рекламними проспектами тощо);
- Популяризація навчального закладу у власних виданнях, робота над фірмовим стилем РДГУ [70].

Ознайомившись із завданнями та функціями, які поставлені перед відділом інформаційного та мережевого забезпечення РДГУ, зроблено висновок, що майже усі вони, в тій чи іншій мірі, зорієнтовані на виконання інформаційної політики університету. Діяльність відділу має виражене спрямування на використання технічних та інформаційно-цифрових засобів для забезпечення освітнього та адміністративного процесу в університеті.

Іншим підрозділом РДГУ, діяльність якого лежить у площині інформаційного менеджменту, є Відділ зв'язків з громадськістю, робота якого зорієнтована переважно на зовнішню цільову аудиторію. Робота відділу зосереджена на таких напрямках, як:

- здійснення підготовки висновків і пропозицій, спрямованих на забезпечення більш ефективної інформаційної діяльності Університету;
- висвітлення подій та заходів, що відбуваються в університеті на сайті і в соціальних мережах із фото звітами;
- встановлення контактів з громадськістю на всіх рівнях;
- збір та систематизація матеріалів міських, регіональних, всеукраїнських ЗМІ про діяльність університету;
- надання організаційної та методичної допомоги начальникам структурних підрозділів з питань зв'язків зі ЗМІ та роботи з громадськістю;
- здійснення підготовки та розповсюдження офіційних заяв, коментарів, довідкових, інформаційних, аналітичних, рекламних матеріалів щодо діяльності університету [70].

Управління інформацією та використання комунікативних та технічних засобів нормується внутрішньою документацією, зокрема положенням «Про відділ зв'язків з громадськістю» [71] та положенням «Про офіційний сайт РДГУ та його інформаційний супровід» [72].

Під час дослідження КТЗ інформаційного менеджменту УКУ було зазначено, що рівень розвитку та впровадження інформаційно-цифрових технологій в університеті знаходиться на дуже високому рівні, починаючи від наповнення та інформативності університетського сайту і закінчуючи кількістю цифрових сервісів, які залучені для забезпечення освітнього, наукового та адміністративного процесів.

Серед структурних підрозділів УКУ до таких, хто займається впровадженням комунікативних та технічних інструментів у діяльність університету є Відділ інформаційних технологій, Відділ інформації та маркетингу та Центр навчальних та інноваційних технологій.

Відділ інформаційних технологій відповідає за технічну підтримку студентів, викладачів, працівників та гостей університету, забезпечення ефективної та безперебійної роботи комп'ютерної та мережевої інфраструктури, інформаційних сервісів УКУ та їх розвиток у відповідності до вимог користувачів та Стратегії УКУ-2025.

Основними функціями та обов'язками відділу є:

- Організація і забезпечення доступу до мережі інтернет;
- Підтримка ефективної та безперервної роботи комп'ютерної та телефонної мережі;
- Закупівля, діагностика та обслуговування комп'ютерного обладнання;
- Технічна підтримка працівників і студентів УКУ, подій, онлайн трансляцій;
- Підтримка і розвиток інфраструктури для змішаного навчання (мультимедійних аудиторій та системи онлайн навчання);
- Підтримка веб-хостингу та інших інформаційних систем університету;
- Побудова і підтримка системи безпеки інформації;
- Організація моніторингу комп'ютерної мережі університету [73].

Відділ інформації відповідає за забезпечення зовнішньої та внутрішньої інформаційних політик в УКУ, розробку та впровадження промоційної політики університету, формування та промоція іміджу, забезпечення брендингу Університету.

Основними функціями та обов'язками відділу є:

- Розробка інформаційних та промоційних матеріалів університету;
- Інформаційна підтримка заходів в університеті;
- Наповнення та підтримка веб-сайту університету;
- Співпраця з українськими та іноземними ЗМІ;
- Аналіз та моніторинг ЗМІ;
- Ведення сторінок Університету в соціальних мережах;
- Проведення прес-конференцій, брифінгів та інших заходів;
- Брендинг Університету;
- Розробка сувенірної продукції;



- Створення відеопродукції Університету [75].

Центр навчальних та інноваційних технологій – це сервісний, навчальний та інформаційний підрозділ, спрямований на підтримку університету, що йде назустріч змінам, які чекають вищу освіту в найближчому майбутньому, в завданнях впровадження технологій в освітній та науковий процес.

Місія центру – забезпечення високої якості навчального процесу університету шляхом задоволення освітніх потреб професорсько-викладацького складу, студентів та ін. членів університетської спільноти через надання навчальних послуг, поширення знань, ідей і технологій, через формування навичок із створення е-курсів, навичок цифрової та інформаційної грамотності.

Основними функціями центру є:

- Впровадження технології електронного навчання в навчальний процес університету;
- Технологічний супровід електронного навчального середовища університету на базі Moodle; дидактичний супровід створення електронних курсів;
- Створення масових відкритих онлайн курсів університету;
- Впровадження методик змішаного навчання в навчальний процес університету; апробація гібридних моделей організації навчального процесу;
- Підвищення інформаційної грамотності викладачів та студентів; поширення практик використання цифрових інструментів для навчання, викладання, наукових досліджень [74].

Діяльність стосовно КТЗ освітніх та адміністративних процесів регламентується внутрішніми нормативними положеннями («Положення про інформаційний ресурс «Вільна енциклопедія Українського католицького університету»», «Положення про корпоративну електронну пошту Українського католицького університету», «Положення про діловодство» тощо) та Статутом університету.

При дослідженні даних, які знаходиться у відкритих джерелах та стосуються засобів КТЗ інформаційного менеджменту у зазначених ЗВО, було з'ясовано, що їхньою основою є сучасні інформаційно-цифрові технології.

Використовуються усі найпопулярніші інструменти та засоби, які на сьогодні є на інформаційно-технічному ринку послуг та сервісів і які можуть підпадати під сферу інформаційної діяльності навчальних закладів. Результати впровадження найпоширеніших засобів КТЗ інформаційної діяльності у зазначених ЗВО показано у таблиці 2.3.1

Таблиця 2.3.1

### Інструменти та засоби комунікаційно-технічного забезпечення у ЗВО

[Джерело — власна розробка]

| Інструменти та засоби комунікаційно-технічного забезпечення | Назва закладу вищої освіти |       |      |     |
|---|----------------------------|-------|------|-----|
|   | НаУОА                      | НУВГП | РДГУ | УКУ |
| Веб-сайт  | +                          | +     | +    | +   |
| Система електронного документообігу                         | +                          | +     | +    | +   |
| Електронна бібліотека                                       | +                          | +     | +    | +   |
| Корпоративна електронна пошта                               | +                          | +     | +    | +   |
| Система управління навчальним процесом                      | +                          | +     | +    | +   |
| Соціальні медіа-платформи                                   | +                          | +     | +    | +   |
| Системи для дистанційного навчання                          | +                          | +     | +    | +   |

Проте, відповідно до опрацьованої інформації, було з'ясовано, що впровадження та використання КТЗ у сфері діяльності, в тому числі і у сферу інформаційного менеджменту, у зазначених навчальних закладах перебуває на різному рівні.

З'ясовано, що існують навчальні заклади, у яких, виходячи з отриманої із відкритих джерел інформації, не в повній мірі використовують можливості вказаних засобів, або роблять це поверхнево. Це полягає у рівні наповнення та модерування корпоративних веб-сайтів університету, об'ємі послуг, які можна отримати за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, активності у

соціальних мережах тощо. Серед визначених навчальних закладів найкращий рівень розвитку КТЗ показав УКУ, найгірший рівень – в РДГУ.

У ході дослідження було отримано зведену інформацію стосовно засобів КТЗ інформаційного менеджменту зазначених ЗВО.

Таблиця 2.3.2

### Аналіз засобів комунікаційно-технічного забезпечення у НУВГП

[Джерело — власна розробка]

|  |   |
|--|---|
| Веб-сайт                               | Функціонує основний сайт університету ( <a href="https://nuwm.edu.ua/">https://nuwm.edu.ua/</a> ). Наповнення та зручність та інформативність на непоганому рівні. Також працює кілька окремих сайтів для певних структурних підрозділів університету (інформаційно-обчислювальний центр - <a href="https://help.nuwm.edu.ua/">https://help.nuwm.edu.ua/</a> , Центр розвитку іншомовної освіти - <a href="https://rio.nuwm.edu.ua/">https://rio.nuwm.edu.ua/</a> ) |
| Система електронного документообігу    | Впроваджена внутрішня система «iDoc НУВГП» ( <a href="https://idoc.nuwm.edu.ua/">https://idoc.nuwm.edu.ua/</a> ). Є покрокова інструкція з користування ( <a href="https://is.gd/TFI8zB">https://is.gd/TFI8zB</a> )   |
| Електронна бібліотека                  | <a href="https://lib.nuwm.edu.ua/">https://lib.nuwm.edu.ua/</a> - електронна бібліотека НУВГП<br><a href="https://ep3.nuwm.edu.ua/">https://ep3.nuwm.edu.ua/</a> - цифровий репозиторій університету  |
| Корпоративна електронна пошта          | Для працівників, студентів та окремих структурних відділів університету доступна корпоративна електронна поштова скринька, що працює на базі сервісу Gmail від компанії Google з доменною адресою @nuwm.edu.ua. Доступ до внутрішніх сервісів університету здійснюється виключно через корпоративний обліковий запис  |
| Система управління навчальним процесом | <a href="https://exam.nuwm.edu.ua/">https://exam.nuwm.edu.ua/</a> - навчальна платформа Moodle<br><a href="https://desk.nuwm.edu.ua/">https://desk.nuwm.edu.ua/</a> - система «Електронний деканат»<br><a href="https://desk.nuwm.edu.ua/cgi-bin/timetable.cgi">https://desk.nuwm.edu.ua/cgi-bin/timetable.cgi</a> - електронний розклад занять   |
| Соціальні медіа-платформи              | Інформаційна діяльність із внутрішньою та зовнішньою аудиторією відбувається через активну діяльність на популярних платформах. Створені облікові записи/сторінки на таких сервісах, як Facebook, Instagram, Tik-Tok, YouTube, Twitter, Telegram.   |
| Системи для дистанційного навчання     | Використовуються найпоширеніші системи для дистанційного освітньо-адміністративного процесу (Google Meet, Zoom, Microsoft Teams)  |

Таблиця 2.3.3

## Аналіз засобів комунікаційно-технічного забезпечення в РДГУ

[Джерело — власна розробка]

|  |  |
|--|--|
| Веб-сайт                               | Функціонує основний сайт університету ( <a href="https://www.rshu.edu.ua/">https://www.rshu.edu.ua/</a> ). Більшість інститутів мають власні сайти. Жодного окремого сайту немає у структурних підрозділів   |
| Система електронного документообігу    | У відкритому доступі є тільки інформація про те, що в університеті діє система електронного документообігу. Детальна інформація недоступна.  |
| Електронна бібліотека                  | <a href="https://library.rshu.edu.ua/">https://library.rshu.edu.ua/</a> - електронна бібліотека НУВГП. Існує, фактично, тільки інформативне наповнення (на момент дослідження).  |
| Корпоративна електронна пошта          | Для працівників, студентів та окремих структурних відділів університету доступна корпоративна електронна поштова скринька, що працює на базі сервісу Gmail від компанії Google з доменною адресою @rshu.edu.ua.  |
| Система управління навчальним процесом | <a href="https://do.rshu.edu.ua/">https://do.rshu.edu.ua/</a> - навчальна платформа Moodle   |
| Соціальні медіа-платформи              | Централізована діяльність через популярні соціальні платформи досить незначна. Створені облікові записи/сторінки на Facebook та YouTube (19 підписників, 9 відео). Активніше у цій сфері відбувається діяльність окремих факультетів та інститутів РДГУ, які мають сторінки на усіх популярних медіаплатформах |
| Системи для дистанційного навчання     | Використовуються найпоширеніші системи для дистанційного освітньо-адміністративного процесу (Google Meet, Zoom, Microsoft Teams).  |

Таблиця 2.3.4

## Аналіз засобів комунікаційно-технічного забезпечення в УКУ

[Джерело — власна розробка]

|  |   |
|--|---|
| Веб-сайт                               | <a href="https://ucu.edu.ua/">https://ucu.edu.ua/</a> , <a href="https://portal.ucu.edu.ua/">https://portal.ucu.edu.ua/</a> - основні сайти університету. Характеризуються високою інформативністю, розвиненою навігацією та наповненням. Через сайт можна отримати доступ до великої кількості сервісів, які пропонуються університетом. Кожен факультет має окремий корпоративний сайт. |
| Система електронного документообігу    | <a href="https://edoc.ucu.edu.ua/">https://edoc.ucu.edu.ua/</a> - внутрішня система електронного документообігу СЕДО УКУ  |
| Електронна бібліотека                  | <a href="https://opac.ucu.edu.ua/">https://opac.ucu.edu.ua/</a> - це автоматизована інтегрована бібліотечна система з відкритими джерельними кодами<br><a href="https://er.ucu.edu.ua/">https://er.ucu.edu.ua/</a> - електронний репозитарій УКУ  |
| Корпоративна електронна пошта          | Для працівників, студентів та окремих структурних відділів університету доступна корпоративна електронна поштова скринька, що працює на базі сервісу Gmail від компанії Google з доменною адресою @ucu.edu.ua. Доступ до внутрішніх сервісів університету здійснюється виключно через корпоративний обліковий запис   |
| Система управління навчальним процесом | <a href="https://cms.ucu.edu.ua/">https://cms.ucu.edu.ua/</a> - навчальна платформа Moodle з корпоративним інтерфейсом<br><a href="https://open.ucu.edu.ua/">https://open.ucu.edu.ua/</a> - сервіс відкритих навчальних курсів від УКУ<br><a href="http://dekanat.ucu.edu.ua/">http://dekanat.ucu.edu.ua/</a> - система Деканат   |
| Соціальні медіа-платформи              | Інформаційна діяльність із внутрішньою та зовнішньою аудиторією відбувається через активну діяльність на популярних платформах. Створені офіційні університетські облікові записи/сторінки на таких сервісах, як Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Twitter. Окремі факультети та відділи також мають свої офіційні сторінки на певних соціальних платформах.                        |
| Системи для дистанційного навчання     | Використовуються найпоширеніші системи для дистанційного освітньо-адміністративного процесу (Google Meet, Zoom, Microsoft Teams).   |

Крім вказаних засобів та інструментів, ЗВО, стосовно яких проводилося дослідження, використовують і інші, які є частиною внутрішнього процесу управління інформації. Це, наприклад, реклама у засобах масової інформації, робота з іміджевими агенціями, виготовлення та розповсюдження власного

мерчу, таргетована реклама, використання університетського чату для студентів або працівників, проведення внутрішніх опитувань тощо. Є і зовсім ексклюзивний інструмент інформаційного менеджменту – НУВГП створив власний мобільний додаток, який поєднав у собі багато зручних інформаційних сервісів університету.

Отож, було проведено аналіз інформаційного середовища у зазначених ЗВО та прохарактеризовано, на якому рівні у них перебувають основні засоби та інструменти КТЗ, які є найпоширенішими серед ЗВО України. З'ясовано, що такі засоби базуються на використанні сучасних інформаційно-цифрових технологій. Також було розглянуто структуру університетів та виокремлено ті підрозділи, які своєю діяльністю істотно впливають на управління інформацією та інформаційними потоками університету.

## **Висновки до розділу 2**

Підсумовуючи результати проведеного теоретичного аналізу проблеми стану інформаційного менеджменту закладів вищої освіти України, ми можемо зробити такі висновки:

1. Сучасний стан інформаційного менеджменту в ЗВО України перебуває на етапі завершення переходу у цифрову площину. Інформаційна політика вибудовується на використанні сучасних інформаційних та цифрових технологій. Охарактеризовано розуміння поняття інформаційного менеджменту, як поєднання процесів управління інформацією та управління за допомогою інформації. Виокремлено низку критеріїв, які можна застосовувати для оцінки дієвості заходів: відповідність цілям та стратегії розвитку навчального закладу; співпраця та координація з іншими підрозділами; здатність інтегруватися з навчальною та адміністративною діяльністю ЗВО; стандарти захисту та конфіденційності інформації, дотримання норм та законів про ІТ; релевантність та актуальність інформаційного простору ЗВО; рівень застосування новітніх ІТ; спроможність впроваджувати інновації та реагувати на потреби ринку;

стабільність та зростання обсягів послуг та продуктів, які надаються в межах інформаційного менеджменту ЗВО; наявність ефективної системи управління інформаційним менеджментом та наявність відповідного штатного розкладу для забезпечення інформаційної діяльності закладу.

З'ясовано загальні проблеми, характерні сфері інформаційного менеджменту в галузі вищої освіти в Україні: 1) відсутність ефективних та універсальних систем управління інформацією; 2) застарілі програмні системи та невідповідність впроваджених на місцях баз даних до сучасних вимог; 3) брак досвіду у застосуванні сучасних ІТ; 4) низький компетентність керівництва університетів та педагогічних працівників ЗВО щодо інформаційного менеджменту та використання новітніх технологій у освіті.

Запропоновано рішення для покращення інформаційного менеджменту в ЗВО України: розробка та впровадження єдиної інформаційної системи для всіх закладів вищої освіти України; проведення тренінгів для професорсько-викладацького складу, адміністрації та студентів; залучення експертів з галузі ІТ для аналізу та оцінки стану інформаційного менеджменту в ЗВО; вивчення досвіду іноземних університетів у сфері інформаційного менеджменту з використанням ко КТЗ з подальшим внесенням вдосконалень до власної практики.

1. Узагальнено КТЗ, які використовуються ЗВО при діяльності у сфері інформаційного менеджменту: технічні засоби, програмні рішення, інформаційні системи та платформи, електронна документація та діловодство, електронна лекційна база, системи дистанційного навчання, інтернет-ресурси та портали, власне комунікаційні засоби, засоби із забезпечення інформаційної безпеки, системи моніторингу та аналізу даних.

Виокремлено найпоширеніші засоби КТЗ у інформаційному менеджменті ЗВО:

- веб-сайт;
- система електронного документообігу;
- електронна бібліотека;

- корпоративна електронна пошта;
- система управління навчальним процесом;
- соціальні медіа-платформи;
- системи для дистанційного навчання.

2. Виявлено особливості та напрями використання засобів КТЗ в інформаційному менеджменті ЗВО в Україні на прикладі НУВГП, РДГУ та УКУ.



**РОЗДІЛ 3.**  
**ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ**  
**КОМУНІКАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**В ІНФОРМАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ НАЦІОНАЛЬНОГО**  
**УНІВЕРСИТЕТУ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»**

*У третьому розділі надано оцінку основним КТЗ, які використовуються в інформаційному менеджменті в НаУОА. Прохарактеризовано роботу відділу ІТЦ університету як такого, що займається впровадженням та підтримкою таких засобів та основного каналу комунікації відділу із користувачами. Надано рекомендації щодо покращення рівня комунікації в процесі інформаційного менеджменту шляхом впровадження нових засобів та оптимізації існуючих.*

**3.1 Оцінка комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті в Національному університеті «Острозька академія»**

При проведенні дослідження засобів КТЗ інформаційного менеджменту у ЗВО України, основним у дослідженні було обрано НаУОА.

З'ясовано, що до роботи у сфері інформаційного менеджменту залучено більшість структурних підрозділів університету. Така організація у сфері формування інформаційної роботи спостерігається і серед інших ЗВО, коли поширенням та обробкою інформації займаються окремі кафедри, факультети та структурні підрозділи, а не тільки адміністрація закладу або певна структурна одиниця ЗВО. Так, в НаУОА відношення до формування інформаційного поля та управління інформаційними потоками мають наукова бібліотека, кафедри та інститути, ректорат та Вчена рада, Відділ міжнародного співробітництва та франчайзингу і т.д.

Встановлено, що управлінням у сфері інформаційного менеджменту займається адміністрація навчального закладу відповідно до встановленої інформаційної політики університету. Наповненням інформаційного поля

університету та скеровуванням інформаційних потоків в більшій мірі займається Інформаційно-рекламний відділ НаУОА, діяльність якого регламентується внутрішніми нормативними документами університету. До основних напрямків діяльності інформаційно-рекламного відділу належать:

- інформаційне забезпечення загально-університетських заходів;
- збір та оперативне поширення об'єктивної інформації про діяльність НаУОА;
- налагодження співпраці з регіональними, всеукраїнськими та закордонними ЗМІ;
- розробка рекламних кампаній НаУОА;
- забезпечення ефективної роботи Офіційного сайту Університету;
- моніторинг і аналіз громадської думки про НаУОА;
- видання студентського журналу «Острозька Академія»;
- організація загально університетських подій та заходів;
- створення інформаційних баз даних;
- розробка, виготовлення та розповсюдження сувенірної продукції та рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність НаУОА.

В ході дослідження виявлено, що впровадженням та управлінням засобами КТЗ інформаційного менеджменту займається ІТЦ, який є окремим структурним підрозділом університету та керується у своїй діяльності законодавством України, стратегією розвитку та внутрішніми положень навчального закладу (в т.ч., «Положенням про Інформаційно-технічний центр Національного університету «Острозька академія»» від 26.10.2018 р.).

З'ясовано, що основні засоби КТЗ інформаційного менеджменту НаУОА побудовані на використанні сучасних інформаційно-цифрових технологій та в своїй більшості виведені у інтернет-простір за допомогою включення до університетських цифрових сервісів.

Встановлено, що при провадженні інформаційного менеджменту в НаУОА використовуються усі найпопулярніші та найпоширеніші засоби та інструменти, використання яких притаманне для більшості ЗВО в Україні.

*Веб-сайти*

В університеті створена низка корпоративних веб-ресурсів, діяльність який направлена на різні сфери освітнього, наукового та адміністративного процесів. Офіційною сторінкою університету є сайт [oa.edu.ua](http://oa.edu.ua). Особливостями даного ресурсу є його інформативність, зручна навігація та можливість відразу із сайту отримати доступ до усіх електронних сервісів, які пропонуються університетом. Стартова сторінка не перевантажена інформацією та мультимедійними елементами, що позитивно впливає на сприйняття та зручність у користуванні для користувачів.

Крім головного університетського сайту, до основних веб-сервісів відносяться:

- [moodle.oa.edu.ua](http://moodle.oa.edu.ua) — внутрішньо-академічна навчальна система, за допомогою якої проходить цифровізація освітнього процесу в університеті;
- [umsys.com.ua](http://umsys.com.ua) — сервіс для планування розкладу навчальних занять та ознайомлення з ним усіх учасників освітнього процесу;
- [help.oa.edu.ua](http://help.oa.edu.ua) — система технічної підтримки діяльності університету;
- [lib.oa.edu.ua](http://lib.oa.edu.ua) — основна інтернет-сторінка наукової бібліотеки університету, через яку відкривається доступ до усіх її сервісів, які надаються у електронному форматі.

Крім основних веб-сторінок, власних інтернет-ресурсів мають окремі кафедри, інститути, факультети та відділи та підрозділи університету.

Технічна підтримка внутрішньо-академічних електронних сервісів здійснюється ІТЦ університету, можливість подавати та вносити інформацію мають працівники інших структурних підрозділів. Через те, що інтернет-ресурси є одним із основних засобів, за допомогою якого здійснюється обмін інформацією в університеті, модерування та технічний супровід університетських сайтів є важливою складовою не тільки інформаційних процесів та управління ними, а й діяльності університету в цілому.

#### *Система електронного документообігу*

В університеті впроваджено у використання єдиної університетської системи електронного документообігу, поява якої була визначена як один з

пріоритетів у діяльності університету на шляху до цифровізації освітньо-адміністративної діяльності.

За основу університетського електронного документообігу було взято систему Signy (my.signy.online). Впровадження такої системи дало змогу якісно змінити процес документообігу в університеті, перевести його у цифровий формат та отримати усі переваги, які притаманні при користуванні аналогічними сервісами (швидкість обробки та передачі документації, зручність у доступі тощо).

Паралельно з системою Signy, в університеті діє практика електронного документообігу за допомогою сервісів від Google Documents. Можливостями вказаного сервісу користуються окремі структурні одиниці університету в якості внутрішньої системи організації процесу документообігу. Так само вказаний спосіб використовується для спільної роботи з документами між різними підрозділами в межах університету.

#### *Електронна бібліотека*

Наукова бібліотека університету має інтернет-сторінку lib.oa.edu.ua, через яку користувачі мають можливість отримати доступ до усіх сервісів, які надаються університетською бібліотекою у електронному форматі, таких як цифровий архів, електронний каталог, наукометричні бази, рекомендована література, електронної бібліотеки та, навіть, до колекції класичної музики, доступної для прослуховування.

#### *Корпоративна електронна пошта*

В НаУОА впроваджена система корпоративних електронних скриньок, які працюють на базі сервісу Gmail від компанії Google з доменною адресою @oa.edu.ua. Такі облікові записи створюються для усіх працівників та студентів. Також кожна структурна одиниця університету має власну корпоративну електронну пошту. Такі корпоративні облікові записи для електронної пошти є основою при листуванні як в межах університету, так і при обміні інформацією із зовнішньою цільовою аудиторією.

Важливою функцією корпоративних облікових записів є те, що виключно

за їхньою допомогою можна отримати доступ до університетських сервісів та отримати цифрові послуги, які передбачені в університеті для студентів, професорсько-викладацького складу та адміністративних працівників.

#### *Система управління навчальним процесом*

Основою цифровою системою для управління освітнім процесом в НаУОА є внутрішньо-академічний навчальний сервіс Moodle OA ([moodle.oa.edu.ua](http://moodle.oa.edu.ua)), призначений для підтримки денної, заочної та дистанційної форм навчання університету. За допомогою даного сервісу проводиться поточний освітній процес, відбувається підсумковий контроль, наповнення навчальних дисциплін тощо.

В університеті функціонує система «Деканат» ([dekanat.oa.edu.ua](http://dekanat.oa.edu.ua)), яка призначена для роботи методистів кафедр, факультетів та методичного відділу і є основою для планування освітнього процесу в університеті.

#### *Соціальні медіа-платформи*

Університет веде активну роботу в популярних соціальних медіа-платформах. Дана діяльність, переважно, направлена на зовнішню аудиторію та має інформативний характер. Даним комунікативним каналом відбувається і внутрішня комунікація, направлена на академічну цільову аудиторію.

Створені офіційні сторінки в найпопулярніших соціальних мережах та платформах, таких, як Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Telegram. Модеруванням даних облікових засобів та наповненням їх інформацією займається інформаційно-рекламний відділ, а процес цей відбувається відповідно до інформаційної стратегії університету

Облікові записи та сторінки на соціальних медіа-платформах мають окремі інститути та кафедри університету, які займаються їхнім інформаційним наповненням відповідно до визначеної цільової аудиторії.

#### *Системи для дистанційного навчання*

Системи для дистанційного навчання стали одним з основних КТЗ при проведенні інформаційного менеджменту університетом через активізацію системи онлайн-навчання та переведення частини адміністративних процесів у

онлайн-площину.

У освітньо-адміністративному процесі в НаУОА використовуються такі популярні сервіси для проведення онлайн-зустрічей, як Google Meet, Zoom, Microsoft Teams. Основним засобом для проведення навчання у онлайн-форматі адміністрація навчального закладу визначила сервіс Google Meet. Проведення навчального процесу підлаштоване під використання цієї платформи. Сервіс Google Meet є основним для здійснення заходів у межах адміністративного процесу в університеті (проведення засідань Ректорату, Вченої Ради, університетських конференцій, нарад тощо).

Визначення Google Meet як основним сервісом для використання під час організації та проведення заходів у режимі онлайн не обмежує право учасників освітньо-адміністративного процесу у використанні інших засобів з подібним функціоналом.

Отож, в ході дослідження було виокремлено структурні підрозділи університету, які забезпечують процес управління інформацією. Надано оцінку КТЗ в інформаційному менеджменті НаУОА, охарактеризовано основні засоби, які використовуються у цьому процесі.

### **3.2. Характеристика діяльності інформаційно-технічного центру Національного університету «Острозька академія» як базового підрозділу, який здійснює керування засобами комунікаційно-технічного забезпечення інформаційного менеджменту**

Усі основні засоби КТЗ інформаційного процесу НаУОА передбачають використання сучасних інформаційно-цифрових технологій та мають виражене спрямування на використання новітніх рішень у сфері технічного забезпечення освітнього та адміністративного процесів. Через те, що підтримкою цих аспектів у НаУОА займається ІТЦ, саме його діяльність визначена за основу при оцінюванні КТЗ в інформаційному менеджменті НаУОА. Крім того, сервери розміщення деяких основних сервісів університету фізично розміщені у

приміщенні ІТЦ, через що їхня робота безпосередньо залежить від роботи ІТЦ.

Робота ІТЦ спрямована на забезпечення технічного супроводу діяльності університету, на технічну підтримку внутрішньо-академічних електронних сервісів (офіційний сайт університету, система Help, Moodle, електронна бібліотека), власних інтернет-ресурсів окремих кафедр, інститутів, факультетів та відділів університету. Також, працівники ІТЦ здійснюють адміністрування внутрішньої корпоративної системи електронних скриньок здобувачів освіти, професорсько-викладацького складу, працівників університету та окремих структурних підрозділів, діючої на домені oa.edu.ua.

До обов'язків працівників ІТЦ, що мають відношення до сфери інформаційного менеджменту, входить: моніторинг стану наявної технічної мережі університету, її обслуговування та підтримка у відповідності до вимог сучасного освітньо-адміністративного процесу; підтримка роботи телефонної мережі, локальної мережі університету та зовнішньої інтернет-мережі; адміністрування наявного програмного забезпечення університету; забезпечення загально-університетських заходів технічними засобами та забезпечення технічного супроводу таких заходів; удосконалення підходу до організації діяльності у сфері інформаційних технологій НаУОА.

Відповідно до того, які послуги надаються та які роботи виконуються, ІТЦ був розподілений на 2 внутрішніх відділи. Одним з таких є відділ технічного забезпечення навчання (далі ТЗН). Головним завданням відділу ТЗН є забезпечення в технічному плані як навчального, так і адміністративного процесу в університеті.

Іншим відділом, який був створений у межах ІТЦ, є IT Hub Laboratory. Діяльність спрямована на розширення онлайн-сервісів університету, їхнє обслуговування та наповнення. Також, IT Hub є місцем вдосконалення набутих навичок та реалізації знань для студентів університету, які вивчають програмування, веб-дизайн, комп'ютерні та цифрові технології у межах своїх освітніх програм.

У ході діяльності ІТЦ відбувається постійний обмін інформацією між різними сторонами, які є учасниками освітньо-адміністративного процесу в університеті. Учасниками зовнішньої комунікації ІТЦ є працівники відділу з одного боку та споживачі послуг, які пропонує центр, з іншого. Внутрішня ж комунікація відбувається між співробітниками відділу.

Аналіз зовнішньої комунікації ІТЦ дозволяє зробити висновок, що найактивніше вона відбувається із адміністративним персоналом університету (представниками відділів та структурних підрозділів), професорсько-викладацьким складом та студентами. Адже діяльність ІТЦ має чітке орієнтування і направлена лише забезпечення потреб внутрішніх споживачів. Фактично, такий не передбачає вихід за межі університету. Ця цільова аудиторія є визначальною та має великий вплив на його діяльність.

З'ясовано, що в силу практичної направленості відділів ІТЦ, основна комунікація між сторонами відбувається у межах функціонування відділу ТЗН. Адже, саме цей відділ і займається виконанням більшості процесів, які спрямовані на належне технічне забезпечення діяльності університету, необхідне для якісного надання освітніх послуг та функціонування закладу в цілому.

Згідно внутрішніх правил, якщо виникає потреба у тих послугах, які надає відділ ТЗН, то комунікація повинна здійснюватися за допомогою спеціально розробленого для таких цілей внутрішньо-академічного сервісу [help.ua.edu.ua](http://help.ua.edu.ua) (далі HELP).

На попередньому етапі можливі інші варіанти звернення для обміну інформацією. Таким є листування електронною поштою щодо певних консультативних питань. Також комунікація відбувається і в усній формі при особистому спілкуванні. Працівники відділу можуть як надавати певні поради та консультації а, також, узгоджувати ті послуги, які надає ІТЦ та стосовно яких звертаються до нього. Та в кінцевому результаті, усні звернення все одно повинні бути оформлені відповідним чином на вказаному сервісі.



Впровадження системи HELP дозволило вивести процес комунікації відділу ТЗН та споживачів його послуг на якісно новий рівень. Адже, раніше процес замовлення тієї чи іншої допомоги, яку могли надати працівники відділу, будувалася на оформленні відповідних запитів у письмовому вигляді, рідше в усній формі. Така практика не була достатньо ефективною та створювала багато незручностей для обох сторін. Ще одним недоліком такої практики була сконцентрованість на необхідності внутрішнього паперового документообігу, що спричиняло до незручностей при веденні звітної роботи та аналізі інформації стосовно наданих послуг.

Зважаючи на суттєві недоліки процедури замовлення тих чи інших послуг, необхідних для ведення освітнього процесу або функціонування відділів та структурних підрозділів університету, при опрацюванні способів зміни та управління інформаційними потоками, було прийнято рішення зміни неефективної системи на таку, яка відповідає б сучасним вимогам та максимально вдосконалювала процес комунікації ІТЦ із споживачами послуг.

Початок роботи сервісу HELP дозволив не тільки максимально спростити та вдосконалити процес оформлення замовлення на ті чи інші послуги, а й розмістити на базі сервісу багато корисної інформації: інструкції з використання академічної мережі бездротового інтернету wi-fi; рекомендації по роботі з електронною поштою та сервісами на її основі і т.д.

Користуватися сервісом можуть працівники, професорсько-викладацький склад та студенти університету. Доступ до сайту не передбачає обов'язкову прив'язку до корпоративної електронної скриньки університету (домен oa.edu.ua), на відміну від решти електронних сервісів університету (таких, як Розклад, Moodle, LitPro і т.д.).

Серед переваг для споживачів послуг ІТЦ можна зазначити:

- можливість віддаленого оформлення запиту як з робочого місця, так і з дому у будь яку пору доби та можливість його віддаленого редагування;
- його миттєве додавання до списку активних запитів;

- можливість відслідковувати стан виконання запиту та підтримувати контакт з працівником, відповідальним за його виконання;

Використання сервісу HELP дозволяє:

- замовити комп'ютерну та мультимедійну техніку, необхідну для проведення навчальних занять, різноманітних заходів та подій;
- повідомити про проблеми, які виникли у відділі або підрозділі університету з наявною там технікою (заправка принтера, перебої в роботі і т.д.);
- замовити технічний супровід та допомогу з боку працівника відділу ТЗН під час проведення заходів та занять;
- повідомити про необхідність у покращенні наявного обладнання або купівлі нового (заміна або закупівля відбувається лише на основі таких запитів);
- замовити організацію та проведення онлайн заняття або події (з можливістю запису та трансляцією для ширшого кола учасників);
- повідомити про необхідність встановлення програмного забезпечення;
- повідомити про проблему з доступом до університетських онлайн- сервісів.

З'ясовано, як впровадження даного сервісу позитивно вплинуло на роботу ІТЦ:

- суттєве пришвидшення процесу отримання запиту від споживача послуг;
- під час оформлення запиту, автор вказує категорію, до якої відноситься запит (замовлення обладнання, заправка принтера, проблеми з інтернетом і т.д.). За кожною з категорій у системі закріплений певний працівник, який автоматично буде призначеним відповідальним за виконання даного запиту;
- широкі можливості для роботи із запитами: призначення працівника, відповідального за виконання, можливість вносити примітки, коментарі, поради, сортування запитів відповідно до типу, дати створення, стану виконання, пріоритетності запиту і т.д.;
- відслідковування оперативності реагування на запит та виконання;
- архівування запитів. Завжди можна отримати доступ до будь якого запиту та усієї інформації у ньому. Це значно спрощує та максимально пришвидшує

роботу з архівом, коли виникає необхідність з'ясувати певну інформацію по вже виконаних запитах.

Встановлено, що використання системи HELP останніми роками характеризується зменшенням кількості звернень, які там реєструються (див. Рисунок 3.1). Така ситуація почалася у 2020 р. і була пов'язана з початком пандемії Covid-19, коли навчання повністю перейшло у режим онлайн. Через постійні запровадження карантинних обмежень навчальний процес вже не мав тої інтенсивності, що й раніше. Це позначилося на активності користуванням вказаним сервісом.

Іншим чинником зменшення кількості запитів у системі HELP є введення у експлуатацію в кінці 2019 р. нового корпусу університету, в якому почали проводитися заняття більше, ніж для половини від загальної кількості студентів. 24 навчальні аудиторії у корпусі були обладнані стаціонарними мультимедійними проекторами та моноблоками. Тож, необхідність у замовленні технічних засобів для проведення навчальних занять та інших заходів, зникла. Відповідно, більше, ніж на 50%, зменшилася кількість запитів, пов'язаних із такими потребами.

А від початку повномасштабних бойових дій на території нашої країни кількість запитів зменшилася у 5 разів, порівняно з 2019 роком.

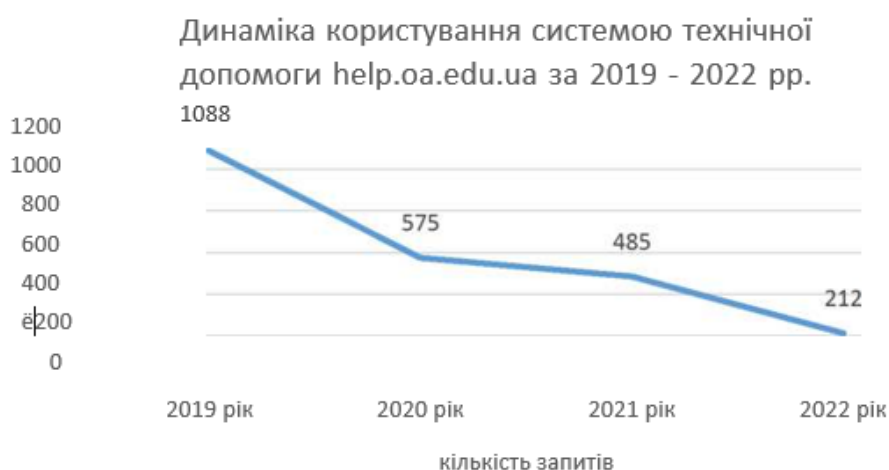


Рисунок 3. 1. Динаміка користування системою технічної допомоги help.oa.edu.ua за 2019 - 2022 рр.

(Для ознайомлення з повною статистичною інформацією див. Додаток А)

Прохарактеризовано інформаційні процеси ІТЦ із цільовою аудиторією та подальшу роботу з нею, на основі чого виокремлено основні принципи:

- своєчасність надання та повнота інформації;
- оперативність реагування;
- обов'язковість зворотного зв'язку;
- доступність отримання інформації та послуг;
- врахування побажань та пропозицій;
- принцип відкритості.

Для моніторингу діяльності ІТЦ та якості наданих послуг, адміністрація університету проводить низку заходів, а саме внутрішній аудит та опитування серед користувачів послуг ІТЦ шляхом анонімного заповнення відповідних Google-форм Така варіативність у способах оцінювання дозволяє отримати уявлення щодо проблемних питань. В ході дослідження вивчено результати таких опитувань, інформація по них розміщена у Додатку Б, Додатку В, Додатку Г.

Отож, було визначено, що основним структурним підрозділом університету, діяльність якого спрямована на забезпечення інформаційного менеджменту університету КТЗ, є ІТЦ. Розглянуто напрями його діяльності, з'ясовані джерела та засоби для обміну інформацією із цільовою аудиторією, на яку спрямована діяльність відділу. Охарактеризовано основний засіб комунікації.

### **3.3. Рекомендації щодо оптимізації комунікаційно-технічного забезпечення інформаційного менеджменту Національного університету «Острозька академія»**

КТЗ інформаційного менеджменту в НаУОА характеризується відповідністю до основних вимог, які сьогодні стоять перед організацією інформаційних процесів у ЗВО. В процесі провадження інформаційного

менеджменту використовуються усі найпоширеніші на сьогодні засоби та інструменти, які характерні для більшості ЗВО в Україні.

Хоча наявне КТЗ інформаційного менеджменту НаУОА виконує свої функції та дозволяє ефективно здійснювати відповідну діяльність, було визначено певні аспекти, впровадження або поліпшення яких позитивно вплине на даний аспект у майбутньому.

Оскільки за КТЗ відповідає ІТЦ університету, проаналізовано його діяльність, виявлено загрози для подальшої роботи та запропоновані шляхи для підвищення її ефективності. В результаті опрацювання отриманої інформації стосовно діяльності ІТЦ та принципів організації роботи відділу, запропоновані висновки та узагальнення щодо цього.

Для організації отриманої інформації та виокремлення результатів, проведено SWOT-аналіз, що дозволило виявити основні фактори, які впливають на організацію роботи ІТЦ. На основі аналізу виявлених факторів отримано інформацію, яка взята за основу подальшого планування діяльності ІТЦ.

Розроблено модель та проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність ІТЦ (див. Рисунок 3. 2). Згідно норм проведення аналізу, ці фактори розділені на 4 групи: сильні сторони, слабкі сторони (використовуються для оцінки власне ІТЦ), можливості та загрози (використовуються для оцінювання зовнішнього середовища). Оскільки для розробки стратегії розвитку недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища, зпрогнозовано тенденції розвитку можливостей і загроз задля розуміння стану ситуації у довгостроковій перспективі.

## Діяльність інформаційно-технічного центру

Національного університету «Острозька академія»

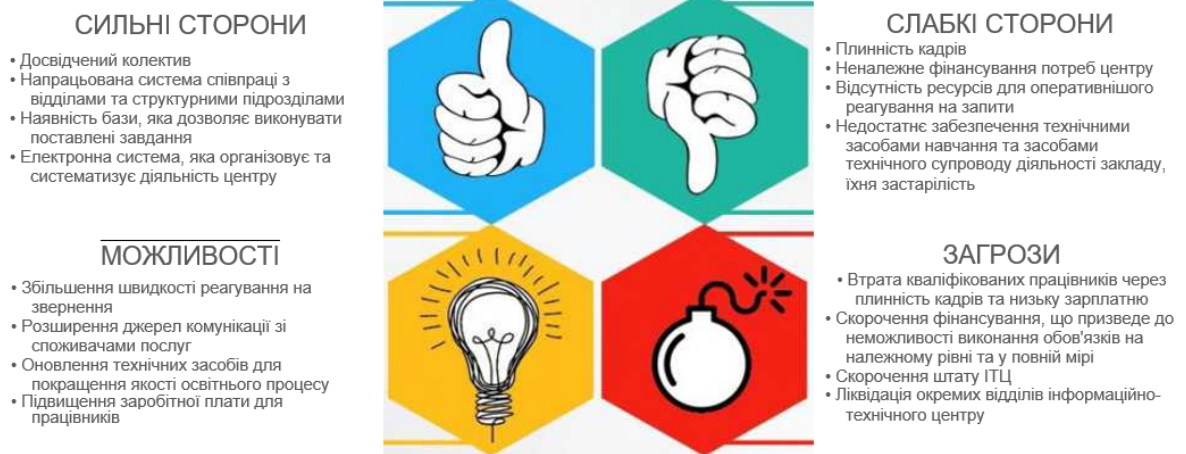


Рисунок 3.2 SWOT-аналіз діяльності ІТЦ

Визначившись із факторами впливу, було сформовано уявлення про діяльність ІТЦ, використовуючи чинники, що характерні для внутрішнього середовища і які відносяться до сильних та слабких сторін. Сильні сторони, наведені у моделі, запропоновано розглядатися як потенційні внутрішні можливості для подальшого розвитку ІТЦ. А от слабкі сторони визначено внутрішніми загрозами, які в перспективі можуть становити загрозу для належного функціонування ІТЦ нарівні із зовнішніми загрозами.

На наступному етапі аналізу розроблено модель перехресного оцінювання сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами (див. Таблиця 3.3.1). Отримано можливість оцінити значущість конкретних пар факторів при їхньому перетині. Це дозволило з'ясувати, в якій мірі перевагами є сильні сторони а недоліками слабкі сторони, та зрозуміти реальність зазначених загроз та чи справді корисними буде реалізація зазначених можливостей.

Оцінювання відбувається в балах від 1 до 5. Найвищий рівень впливу фактору отримує 5 балів, найнижчий рівень, відповідно, 1 бал.

Таблиця 3.3.1

### Таблиця перехресного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища

|            |  | Сильні сторони       |                                |                                      |                                   | Слабкі сторони   |                                      |                      |   |
|------------|--|----------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------|--------------------------------------|----------------------|---|
|            |  | Досвідчений колектив | Напрацьована система співпраці | Наявність бази для виконання завдань | Власна система організації роботи | Плинність кадрів | Неналежне фінансування потреб центру | Відсутність ресурсів | Недостатнє забезпечення технічними засобами |
| Можливості | Збільшення швидкості реагування на звернення | 5                    | 4                              | 4                                    | 2                                 | 5                | 3                                    | 5                    | 4   |
|            | Розширення джерел комунікації                | 2                    | 4                              | 3                                    | 3                                 | 2                | 4                                    | 3                    | 2   |
|            | Оновлення технічних засобів                  | 2                    | 1                              | 3                                    | 2                                 | 1                | 5                                    | 5                    | 5   |
|            | Підвищення заробітної плати для працівників  | 5                    | 1                              | 2                                    | 3                                 | 5                | 5                                    | 3                    | 2   |
| Загрози    | Втрата кваліфікованих працівників            | 5                    | 4                              | 4                                    | 5                                 | 5                | 5                                    | 3                    | 3   |
|            | Скорочення фінансування                      | 4                    | 2                              | 5                                    | 3                                 | 5                | 5                                    | 5                    | 5   |
|            | Скорочення штату                             | 5                    | 4                              | 5                                    | 5                                 | 5                | 5                                    | 3                    | 4   |
|            | Ліквідація окремих відділів                  | 5                    | 4                              | 5                                    | 5                                 | 5                | 5                                    | 5                    | 5   |

Проведено відповідне оцінювання істотності того чи іншого чинника за умови його накладання на певну ситуацію, отримано можливість визначити міру впливу кожного фактору на діяльність ІТЦ, перспективи розвитку та можливі загрози (див. Таблиця 3.3.2).

Таблиця 3.3.2

## Таблиця кількісних оцінок факторів впливу

| СИЛЬНІ СТОРОНИ  |    | СЛАБКІ СТОРОНИ  |    |
|---|----|---|----|
| Досвідчений колектив  | 33 | Плинність кадрів  | 33 |
| Напрацьована система співпраці з відділами та структурними підрозділами | 24 | Неналежне фінансування потреб центру  | 37 |
| Наявність бази, яка дозволяє виконувати поставлені завдання             | 31 | Відсутність ресурсів для оперативного реагування на запити                              | 32 |
| Електронна система, яка організовує та систематизує діяльність центру   | 28 | Недостатнє забезпечення необхідними технічними засобами, їхня застарілість              | 30 |
| МОЖЛИВОСТІ  |    | ЗАГРОЗИ   |    |
| Збільшення швидкості реагування на звернення                            | 32 | Втрата кваліфікованих працівників через плинність кадрів та низьку зарплатню            | 34 |
| Розширення джерел комунікації зі споживачами послуг                     | 23 | Скорочення фінансування, що призведе до неможливості виконання обов'язків у повній мірі | 34 |
| Оновлення технічних засобів для покращення якості освітнього процесу    | 24 | Скорочення штату інформаційно-технічного центру   | 36 |
| Підвищення заробітної плати для працівників                             | 26 | Ліквідація окремих відділів ІТЦ   | 39 |

На основі отриманих результатів зроблено висновок про те, на скільки кожен з визначених факторів впливає на діяльність ІТЦ, поточний стан справ, до яких загроз можуть призвести у майбутньому та які дії потрібно провести, щоб вивести роботу на якісно новий рівень.

Отож, якщо говорити про сильні сторони ІТЦ, то тут на перше місце виходить досвідчений колектив, який забезпечує якісне надання послуг та проведення робіт, які передбачені діяльністю центру. Важливою також є наявність напрацьованої бази, що дозволяє забезпечувати цей процес.

Що стосується слабких сторін ІТЦ, то тут головним чинником є недостатнє фінансування потреб, які виникають в ході функціонування ІТЦ. Цей чинник істотно впливає на можливості і якість технічного забезпечення навчання та робочого процесу в університеті. Визначено, що він є основним джерелом більшості проблем, з якими зустрічаються як працівники центру так і ті категорії які користуються послугами ІТЦ. Серед слабких сторін варто згадати і про плинність кадрів, яка, в певні періоди, істотно впливала на роботу центру.

Проаналізовано можливості, які можна використати для поліпшення роботи ІТЦ, та виявлено, що на даному етапі найбільше на це може вплинути збільшення швидкості реагування на звернення. Не дивлячись на такий



результат, опитування щодо швидкості реагування на запити та якості їхнього виконання, яке проводилося серед користувачів послугами центру у 2022 р. підтвердило позитивну оцінку від користувачів за цими критеріями (див. Додаток Д). Та, в перетині з іншими факторами, саме цей показник і став визначальним при опрацюванні поля можливостей для розвитку центру. Наступим моментом, який може позитивно вплинути на діяльність ІТЦ, є збільшення заробітної платні працівникам відділу. Такий крок дозволить позбутися однієї з основних проблем у роботі, а саме плинності кадрів. Адже, саме через низьку заробітну плату часто і відбуваються такі випадки.

Втім, за узагальненими результатами аналізу було з'ясовано, що не можна визначити жоден з цих чинників як такий, який є трендом розвитку, що дозволив би з великою ймовірністю істотно поліпшити роботу ІТЦ чи забезпечити розвиток протягом тривалого періоду часу.

В ході дослідження визначено, що таким міг би стати фактор оновлення технічних засобів для покращення якості освітнього процесу. Проте, враховуючи розміри фінансування університету, економічну кризу та військові дії у країні, можливість поводити такі заходи буде відсутня в досяжній перспективі.

На основі опрацювання та аналізу факторів, які становлять загрозу не тільки для якісного надання ІТЦ необхідних послуг, а й взагалі для його подальшого існування, лідерами є перспектива ліквідації відділів, які діють в межах центру та скорочення працівників ІТЦ. В результаті, після цього не можна буде говорити навіть про підтримку у теперішньому стані роботи ІТЦ. Узагальнено результати оцінювання факторів, які можуть становити загрозу для діяльності ІТЦ, проведене їхнє порівняння з результатами у інших категоріях аналізу. В результаті з'ясовано що усі вони становлять реальну загрозу для діяльності ІТЦ у майбутньому.

У випадку з можливостями не можна визначити тренд розвитку. В ситуації із загрозами такий фактор легко визначається і його охарактеризовано як тренд ризику. Визначено, що таким трендом ризику є скорочення фінансування, яку призведе до неможливості виконання обов'язків на належному рівні. Даний

фактор не набрав найбільшу кількість балів, та на основі аналізу саме його визначено таким, що в тривалій перспективі становитиме загрозу для ІТЦ. Саме він, вже протягом тривалого періоду, стоїть на заваді для якісного розвитку ІТЦ та тих послуг, які ним надаються, про що зазначалося при аналізі можливостей для розвитку. Також цей фактор можна визначити первинним і для інших факторів, які є загрозою для ІТЦ. Цей фактор є зовнішнім, ніякої можливості на його усунення або послаблення ні у ІТЦ ні в університеті немає.

В ході визначення безпосередніх засобів КТЗ, які могли б покращити інформаційний менеджмент НаУОА, одним з пріоритетів поліпшення запропоновано доцільність створення корпоративного мобільного додатку на платформах Android та iOS.

Створення такого додатку позитивно вплине на впізнаваність НаУОА серед групи потенційних споживачів освітніх послуг. Перспективою є зростання рівня інформативності та розширення векторності такої діяльності. Корисним додаток буде і для внутрішніх інформаційних процесів.

В перспективі такий додаток міг би стати основою для надбудови навколо нього інших сервісів університету, якщо буде ухвалене рішення про перенесення їх у площину мобільних технологій (як варіант, розпочати можна від плану розташування аудиторій у навчальних корпусах з функцією трекінгу, що часто є актуальним для першокурсників, які запізнюються на заняття).

Створення додатку дасть можливість робити відповідні запити у систему технічної підтримки та який би мав повністю функціонал основного сайту цієї системи. Крім можливості створити новий запит або переглянути стан виконання вже існуючого, користувач зможе отримати доступ до бази знань, яка викладена на сайті. Адже, часто та інформація є досить необхідною в певних ситуаціях, які можуть виникнути або в процесі навчання або під час робочого процесу, а часу на її пошуки немає.

Прив'язка такого додатку до електронної адреси сервісу технічної підтримки є обов'язковою з метою забезпечення синхронізації інформації, яка надходить з додатку відповідно до тієї, яка є на сервісі.

Розвиток мобільних додатків та сервісів вже багато років є суперактивним, тож, поле для діяльності у цій площині є, фактично, безмежним. Так, наприклад, буде можливість перенести у додаток все спілкування університету зі студентом. Зараз такий процес відбувається шляхом публікацій певної інформації на університетських сторінках у соціальних мережах та сервісах. Але часто такі повідомлення губляться серед повідомлень з інших сторінок, на які підписаний студент. Тому, така комунікація не має очікуваного ефекту.

Розробка корпоративного мобільного додатку матиме позитивний ефект не лише на поліпшення рівня інформатизації користувачів та покращенням рівня управління інформацією, а й зробить дієвий вплив на діяльності університету в цілому.

В ході аналізу наявної в університеті інформаційної системи визначено ще один засіб комунікаційного забезпечення, який позитивно вплине на інформаційний менеджмент НаУОА. Пропонується запровадити практику створення навчально-інформаційних відеосюжетів з подальшим їхнім розміщенням у вільному доступі на корпоративних системах.

Відомо, що для більшості людей інформація краще сприймається візуально та на слух, а не коли вона викладена у вигляді надрукованої інструкції або просто проговорена усно. Створення відеоуроків позитивно вплине на рівень сприйняття інформації, поширення якої було метою створення відеоролика.

Майже усі електронні сервіси університету є унікальними та внутрішньо-академічними, тому, знайти відеопоради до користування ними неможливо. В НаУОА існує практика, коли для нових студентів університету проводиться навчання по роботі з ними та демонстрація можливостей сервісів. Проте, записана на відео наочна інструкція матиме набагато більше користі: навчальне відео з того, як користуватися системами UMSys та Moodle, як знаходити потрібну літературу у електронній бібліотеці університету, як робити запити на сервісі HELP або які технічні засоби та послуги можна замовити у системі технічної підтримки. До того ж, що в роботу сервісів періодично вносяться певні зміни, з'являються нові можливості або пропозиції, про які на ознайомчих

заняттях не розповідали.

Такі відео, паралельно з розміщенням на офіційних сторінках університету у медіа-платформах, доцільно розміщати і на сайті технічної підтримки навчання, у розділі «Корисна інформація». Відомо, що для більшості людей інформація краще сприймається візуально та на слух, а не коли вона викладена у вигляді надрукованої інструкції.

Крім інструктаційних відео запропоновано впровадити практику навчальних відео відповідно до тематики певних дисциплін, які можуть бути частиною наповнення освітніх дисциплін.

В результаті пошуку можливостей для покращення інформаційного менеджменту в університеті було визначено, що існує необхідність інтенсифікації роботи стосовно адміністрування сторінок НаУОА у популярних соціальних медіа-платформах. Рекомендація стосується як офіційних сторінок університету, так і сторінок окремих кафедр, інститутів та інших структурних підрозділів НаУОА. Не можна втрачати можливість використовувати такі потужні канали для комунікації з цільовими аудиторіями та поширення інформації, якими на сьогодні є соціальні мережі. Робота в цій інформаційній сфері ведеться, але вона знаходиться на низькому рівні. Помічено запізнілість публікацій про певні події, які відбуваються в університеті. В результаті, таке інформаційне повідомлення має характер констатації факту. Завчасне поінформування про певні події матиме позитивний вплив на збільшення залученості учасників події та поверненню більшого інтересу серед зацікавлених сторін.

Констатовано, що поява нових записів на сторінках НаУОА в соціальних мережах відбувається з тривалими інтервалами. На окремих платформах нова інформація може не з'являтися протягом досить тривалого часу.

Паралельно з інтенсифікацією публікації записів у соцмережах, запропоновано частіше використовувати варіативність тематики та способу передачі інформації при створенні таких повідомлень.

Отож, проаналізовано діяльність ІТЦ як основного структурного підрозділу університету, який займається КТЗ, виявлено загрози для подальшої роботи відділу та запропоновано шляхи для підвищення її ефективності. Проведено SWOT-аналіз стосовно діяльності ІТЦ, в результаті якого виявлено основні фактори, які впливають на організацію роботи підрозділу.

Розроблено модель перехресного оцінювання сильних та слабких сторін з потенційними можливостями та загрозами, що дозволило з'ясувати, в якій мірі перевагами є сильні сторони а недоліками слабкі сторони, та зрозуміти реальність зазначених загроз та чи справді корисними буде реалізація зазначених можливостей.

На основі отриманих результатів зроблено висновок на скільки кожен з визначених факторів впливає на діяльність ІТЦ, поточний стан справ, до яких загроз можуть призвести у майбутньому та які дії потрібно провести, щоб вивести роботу на якісно новий рівень.

Запропоновані конкретні кроки з розширення та оптимізації комунікаційних засобів, які можуть використовуватися у веденні інформаційного менеджменту в НаУОА та спрогнозовано, який вплив вони матимуть на інформаційну діяльність в результаті впровадження.

### **Висновки до розділу 3**

Підсумовуючи результати проведеного аналізу перспективи використання КТЗ в інформаційному менеджменті НаУОА, ми можемо зробити такі висновки:

1. Встановлено, що рівень наявних засобів КТЗ університету відповідає сучасним вимогам та дозволяє здійснювати інформаційний менеджмент відповідно до інформаційної стратегії університету.

Виокремлені відділи університету, які залучені до проведення інформаційної діяльності та ті структурні підрозділи, які беруть безпосередню участь в управлінні інформацією та забезпеченні цього процесу КТЗ.

З'ясовано, що в ході проведення інформаційного менеджменту в НаУОА використовуються усі КТЗ, які є найпоширенішими на сьогодні серед ЗВО України та прохарактеризовано особливості їхнього використання

2. ІТЦ університету визначений як основний структурний підрозділ університету, що здійснює забезпечення інформаційного менеджменту університету КТЗ. Розглянуто особливості його роботи та послуги, які надаються не лише у ході інформаційного менеджменту, а й належного проведення освітньо-адміністративного процесу в університеті.

З'ясовані джерела та засоби, які використовуються працівниками відділу для обміну інформацією із користувачами послуг. Охарактеризовано основний засіб та канал комунікації, який визначений внутрішньою нормативною документацією та за рахунок якого відбувається комунікація в процесі виконання функціональних обов'язків.

3. Досліджено діяльність ІТЦ як основного структурного підрозділу університету, який займається КТЗ, в наслідок чого були запропоновані шляхи для оптимізації роботи відділу та виявлено аспекти, які становлять загрозу для ефективної діяльності ІТЦ. В ході дослідження проведено SWOT-аналіз діяльності ІТЦ, відповідно до результатів якого визначені основні фактори, які впливають на організацію роботи підрозділу.

На основі отриманих результатів SWOT-аналізу розроблено модель перехресного оцінювання сильних та слабких сторін в діяльності ІТЦ, та зазначено потенційні можливості та загрозами. З'ясовано, в якій мірі перевагами є сильні сторони а недоліками слабкі сторони, оцінено реальність зазначених загроз та чи справді корисними буде реалізація зазначених можливостей.

На основі отриманих результатів зроблено висновок щодо ступеня впливу кожного з визначених факторів на діяльність ІТЦ, поточний стан справ, до яких загроз можуть призвести у майбутньому та які дії потрібно провести, щоб вивести роботу на якісно новий рівень.

Запропоновані конкретні кроки з розширення та оптимізації комунікаційних засобів, які можуть використовуватися у веденні

інформаційного менеджменту в НаУОА. Спрогнозовано, який вплив на інформаційну діяльність університету матиме впровадження таких запропонованих засобів.

## ВИСНОВКИ

Теоретико-методологічне дослідження комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті закладу вищої освіти в Україні: стан та перспективи розвитку дало можливість зробити такі висновки:

1. На основі теоретичного аналізу наукових підходів до вивчення проблеми комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті закладу вищої освіти в Україні з'ясовано, що поняття «інформаційний менеджмент» вживається у таких значеннях: управління за допомогою інформації, тобто інформаційне управління (управлінська технологія); управління власне інформацією (управління інформаційними потоками та інформаційними ресурсами) для оптимізації роботи; управління процесами інформатизації, тобто управління інформаційною технологією (автоматизована технологія обробки інформації в певній предметній галузі).

Виявлено, що інформаційне та комунікаційне забезпечення – два взаємопов'язаних і взаємозалежних процеси. Від ефективності організації одного часто залежить продуктивність іншого. При цьому навіть ідеальна організація одного з даних процесів не тягне відповідно за продуктивність іншого. Для отримання максимального результату необхідна раціональна організація всього інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту.

2. Проаналізовано сучасний стан інформаційного менеджменту в ЗВО України перебуває на етапі завершення переходу у цифрову площину. Інформаційна політика вибудовується на використанні сучасних інформаційних та цифрових технологій. Охарактеризовано розуміння поняття інформаційного менеджменту, як поєднання процесів управління інформацією та управління за допомогою інформації.

Виокремлено низку критеріїв, які можна застосовувати для оцінки дієвості заходів: відповідність цілям та стратегії розвитку навчального закладу; співпраця та координація з іншими підрозділами; здатність



інтегруватися з навчальною та адміністративною діяльністю ЗВО; стандарти захисту та конфіденційності інформації, дотримання норм та законів про інформаційні технології; релевантність та актуальність інформаційного простору ЗВО; рівень застосування новітніх інформаційних технологій; спроможність впроваджувати інновації та реагувати на потреби ринку; стабільність та зростання обсягів послуг та продуктів, які надаються в межах інформаційного менеджменту ЗВО; наявність ефективної системи управління інформаційним менеджментом та наявність відповідного штатного розкладу для забезпечення інформаційної діяльності закладу.

З'ясовано загальні проблеми, характерні сфері інформаційного менеджменту в галузі вищої освіти в Україні: 1) відсутність ефективних та універсальних систем управління інформацією; 2) застарілі програмні системи та невідповідність впроваджених на місцях баз даних до сучасних вимог; 3) брак досвіду у застосуванні сучасних інформаційних технологій; 4) низький компетентність керівництва університетів та педагогічних працівників ЗВО щодо інформаційного менеджменту та використання новітніх технологій у освіті.

Запропоновано рішення для покращення інформаційного менеджменту в ЗВО України: розробка та впровадження єдиної інформаційної системи для всіх закладів вищої освіти України; проведення тренінгів для професорсько-викладацького складу, адміністрації та студентів; залучення експертів з галузі інформаційних технологій для аналізу та оцінки стану інформаційного менеджменту в ЗВО; вивчення досвіду іноземних університетів у сфері інформаційного менеджменту з використанням комунікаційно-технічного забезпечення з подальшим внесенням вдосконалень до власної практики.

Узагальнено комунікаційно-технічні засоби, які використовуються ЗВО при діяльності у сфері інформаційного менеджменту: технічні засоби, програмні рішення, інформаційні системи та платформи, електронна

документація та діловодство, електронна лекційна база, системи дистанційного навчання, інтернет-ресурси та портали, власне комунікаційні засоби, засоби із забезпечення інформаційної безпеки, системи моніторингу та аналізу даних.

Виокремлено найпоширеніші засоби комунікаційно-технічного забезпечення у інформаційному менеджменті ЗВО: веб-сайт; система електронного документообігу; електронна бібліотека; корпоративна електронна пошта; система управління навчальним процесом; соціальні медіа-платформи; системи для дистанційного навчання. Виявлено особливості та напрями використання засобів комунікаційно-технічного забезпечення в інформаційному менеджменті ЗВО в Україні на прикладі Національного університету водного господарства та природокористування, Рівненського державного гуманітарного університету та Українського католицького університету.

3. Досліджено, що рівень наявних засобів комунікаційно-технічного забезпечення Національного університету «Острозька академія» відповідає сучасним вимогам та дозволяє здійснювати інформаційний менеджмент відповідно до інформаційної стратегії університету. З'ясовано, що в ході проведення інформаційного менеджменту в Національному університеті «Острозька академія» використовуються усі комунікаційно-технічні засоби, які є найпоширенішими на сьогодні серед ЗВО України та прохарактеризовано особливості їхнього використання. З'ясовані джерела та засоби, які використовуються працівниками відділу для обміну інформацією із користувачами послуг. Охарактеризовано основний засіб та канал комунікації, який визначений внутрішньою нормативною документацією та за рахунок якого відбувається комунікація в процесі виконання функціональних обов'язків.
3. Досліджено діяльність ІТЦ як основного структурного підрозділу університету, який займається комунікаційно-технічним забезпеченням, в наслідок чого були запропоновані шляхи для

оптимізації роботи відділу та виявлено аспекти, які становлять загрозу для ефективної діяльності ІТЦ. В ході дослідження проведено SWOT-аналіз діяльності ІТЦ, відповідно до результатів якого визначені основні фактори, які впливають на організацію роботи підрозділу.

4. На основі отриманих результатів SWOT-аналізу розроблено модель перехресного оцінювання сильних та слабких сторін в діяльності ІТЦ, та зазначено потенційні можливості та загрозами. З'ясовано, в якій мірі перевагами є сильні сторони а недоліками слабкі сторони, оцінено реальність зазначених загроз та чи справді корисними буде реалізація зазначених можливостей.
5. Розроблено рекомендації суб'єктам освітнього процесу з розширення та оптимізації комунікаційних засобів, які можуть використовуватися у веденні інформаційного менеджменту в Національному університеті «Острозька академія». Спрогнозовано, який вплив на інформаційну діяльність університету матиме впровадження таких запропонованих засобів.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з вивченням специфіки окресленої проблеми та розробленням методичних рекомендацій щодо оптимізації інформаційного менеджменту у ЗВО України, побудованого на використанні інформаційно-цифрових технологій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології. [Текст] : монографія / В. М. Бебик. — К. : МАУП, 2005. — 440 с.
2. Березняк Н.В. Формування інформаційної інфраструктури у складі національної інноваційної системи України / Н.В. Березняк // *Науково-технічна інформація*. – 2016. – № 2. – С. 10–15.
3. Березняк Н.В. Деякі питання розбудови інформаційної інфраструктури науково-технічної й інноваційної діяльності в Україні / Н.В. Березняк, Т.К. Кваша, Г.В. Новіцька // *Науково-технічна інформація* – 2012. – № 4. – С.3–7.
4. Березняк Н.В. Підходи до формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики / Н.В. Березняк, Т.К. Кваша, Г.В. Новіцька // *Науково-технічна інформація*. – 2014. – № 2. – С. 3–9.
5. Брожек Л. Інформаційні технології та ефективність державного управління // *Персонал*. 2007. № 8. С. 81–84.
6. Вермінська О.М. Управління інноваційними процесами на державному та регіональному рівнях / О.М. Вермінська // *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – 2011. – № 704 . – С. 83-88
7. Возняк Г.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : монографія / Г. В. Возняк, А. Я. Кузнєцова ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи, Львів. ін-т банк. справи. — К. : УБС НБУ, 2007. — 183 с.
8. Волох О.К. Поняття і складові інформаційно-комунікаційної інфраструктури / О.К. Волох // *Науковий вісник Ужгородського нац. у-ту*, 2014. Серія ПРАВО. Випуск 29. Частина 2. Том 4/2 – С.29-32

9. Галімулін В.Н. Наставництво в системі адаптації персоналу / Галімулін В.Н. // Довідник з управління персоналом. – 2006. – № 10. – 65 с.
10. Горбань, О. М. Системний аналіз та проектування комп'ютерних інформаційних систем : навчальний посібник / О. М. Горбань. Запоріжжя : Класичний приватний у-тет, 2012. 292 с
11. Гошинська Д.Я. Інформаційно-комунікаційне забезпечення кластерної взаємодії підприємств Авт. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Б.М.Андрушків. – Київ, 2016. – С. 86-101, 118-122.
12. Гуралюк А.Г. Навчальний план підвищення кваліфікації директорів (резерву директорів) загальноосвітніх навчальних закладів з впровадження профільного навчання. Очно-дистанційна форма навчання (216 год.) / Гуралюк А.Г. ; Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «УМО» НАПН України. – К. - 2011. – 40 с.
13. Данилюк А. Інтернет як засіб інтеграції традиційних ЗМІ в Україні. URL: [www.franko.lviv.ua/mediaeco/zurnal/N2/Mediaosvita/spysok.htm](http://www.franko.lviv.ua/mediaeco/zurnal/N2/Mediaosvita/spysok.htm) (28.11.2023)
14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440с
15. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства / М. Дубина, О. Козлянченко // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Випуск № 3 (19), 2019 р. С.21-32.
16. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент. – К.: ЦУЛ, 2015 – 256 с.
17. Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель, І. В. Кравчук, О. М. Палій та ін. К. : Наду, 2007. 76 с.
18. Закону України «Про відкритість використання публічних коштів» від 11.02.2015 р. № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183> (28.11.2023)
19. Завадський Й.С. Менеджмент. Management. У 3-х томах. Том 1: Підручник для студентів ВНЗ. Київ: Європейський університет, 2002

20. Завадський Й.С. Менеджмент. Management. У 3-х томах. Том 2: Підручник для студентів ВНЗ. Дopusнено Міністерством освіти і науки України. -Київ: Європейський університет, 2002.
21. Закон України про концепцію Національної програми інформатизації / Відом. Верховної Ради України.-1998.- № 27-28.- с.182.
22. Закон України про національну програму інформатизації/ Відом. Верховної Ради України.-1998.- № 7.- с.181.
23. Зарічна Ю. А. Напрямки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні / Ю.А. Зарічна, О.Я. Галушак Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. 2021. 83 с.
24. Захарченко В.І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448с.
25. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник. — Суми: ВДТ "Університетська книга", 2003. — 278с.
26. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 124 с.
27. Інформаційні системи та технології на підприємстві : конспект лекцій / І. О. Ушакова, Г. О. Плеханова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 128 с. 107
28. Інформаційні технології як фактор суспільних перетворень в Україні: зб. аналіт. доп. / М. А. Ожеван, С. Л. Гнатюк, Т. О. Ісакова; за заг. ред. Д. В. Дубова. – К. : НІСД, 2011. – 96 с. Електронна версія: <http://www.niss.gov.ua>
29. Калініна Л.М. *Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання* /Л.М.Калініна // *Стратегічні пріоритети* .- 2009.- №4(13).- С.71-76.
30. Климовицька Г. Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління підприємництвом в регіоні // Зб. наук. праць «Економіка, менеджмент, підприємництво». Л. : СНУ ім. Володимира Даля, 2005. № 11. С. 234-237.

31. Козловська О.С. Інформаційні технології в організації інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління / Козловська О.С. // URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_2/31.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_2/31.pdf) (28.11.2023)
32. Козловський, А. В. Комп'ютерна техніка та інформаційні технології : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів: рек. МОНУ / А. В. Козловський, Ю. М. Паночишин, Б. В. Погріщук. 2-ге вид., стереотип. К. : Знання, 2012. 463 с.
33. Комунікаційні технології : наук. журнал / редкол. : М. М. Поплавський (голова) та ін.; Ін-т журналістики і міжнар. відносин. К. : Кнукім. Т. 3. 2014. 315 с.
34. Конкуренентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна, В. М. Горбатов, А. В. Доровський, Х. Н. Гизатуллин ; Харків. нац. економ. ун-т и НАН України. НДЦ індустр. проблем розвитку . – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 264 с.
35. Копішинська К.О. Структура та контурність функціонування інноваційної системи підприємства / К.О. Копішинська // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХП». – 2013. – №44(1017) – С. 79-85.
36. Крамаренко В.І. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів ВНЗ. - Київ: ЦУЛ, 2003.
37. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
38. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. - Львів: Нац. університет «Львівська політехніка», 2002.
39. Левківський М. В. Технології професійно-педагогічної підготовки майбутніх учителів : навч. посіб. М. В. Левківський. – Житомир : ЖДПУ, 2001. – Ч. 1 : *Технології загально-педагогічної підготовки майбутніх учителів.* – 401 с.

40. Матвієнко О. В. Інформаційний менеджмент: опорний конспект лекцій у схемах і таблицях / Матвієнко О. В., Цивін М.Н. - К. : Слово, 2007. – 200 с.
41. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту: Навчальний посібник. Київ, 2004. 128 с.
42. Матвієнко О.В., Цивін М.Н. Основи менеджменту інформаційних систем: Навч.посібник.-К.:Центр навчальної літератури, 2005.- 176 с.
43. Менеджмент організацій: Підручник. / За заг. ред. Л.І. Федулової. – Київ: Либідь, 2003. – 448 с.
44. Мізюк Б. М. Стратегічне управління [Текст] / Мізюк Б.М. – Львів: Магнолія, 2007. – 392 с.
45. Мізюк Б.М. Моделювання механізму системного управління підприємством. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – №4. – с. 71-73.
46. Мілаш О. О. Інформатизація вищих навчальних закладів як пріоритет державної освітньої політики в Україні [Електронний ресурс] // Державне будівництво. – URL: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/index.html> (01.12.2023)
47. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2004.– 336 с.
48. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства: Підручник. /За заг. ред. Мошека Г.Є. - Київ: КНТЕУ, 2002.
49. Наказ Президента України Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: прийнятий 25 червня 2013 року № 344/2013 // Офіційний вісник України. – 2013. – №50. – С. 18.
50. Новий курс: реформи в Україні. 2010-2015. Національна доповідь / за заг. ред. В.М.Гейця [та ін.].- К.: НВЦ НБУВ.- 2010.- 232с.
51. Охріменко Г. Аналітична культура та якість інформації у діяльності менеджера інформаційно-комунікативної сфери в Україні: проектний підхід / Г. Охріменко // *Агора. Журнал соціальних наук*. - 2022. - Вип. 1, № 1. С. 61-71. URL: <https://doi.org/10.25264/26.01.2023-1/1-61-71> (30.11.2023)



52. Охріменко Г. Використання бенчмаркінгу в реалізації маркетингу освітніх послуг вищими навчальними закладами України / Г. Охріменко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2016. - № 1. - С. 84-93.
53. Пацкун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Пацкун, Ю. Миронов // *Керівник. ІНФО: студентський науковий вісник*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html> (30.11.2023)
54. Петрович Й. М. Інформаційні системи управління навчальним процесом у ВНЗ: порівняльний аналіз / Й. М. Петрович, Ю. М. Римар // *Львівська політехніка. Вісник / Львівська політехніка*. – Л.: Львівська політехніка, 2012. – № 735: Логістика. – С. 167-175. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/5eebd9d5-1abc-4637-b3b6-92de8b5e702e/content> (25.11.2023)
55. Про затвердження Положення про формування та виконання національної програми інформатизації: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 серпня 1998 р. № 1352 / *Офіційний вісник України*.-1999.- № 35.
56. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
57. Сухарський В.С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) – Тернопіль: Астон, 2004. – 528 с.
58. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. - Тернопіль: Карт-бланш, 2001.
59. Управління ресурсами підприємства: Навчальний посібник./ За ред. Ю.М. Воробйова і Б.І. Холода. – Київ: ЦНЛ, 2004. – 288с.
60. Управління університетом в контексті Європейського простору Вищої освіти: метод. матеріали / за ред. Ю. М. Рашкевича. – Львів: Національний Університет “Львівська політехніка”, 2008. – С. 64.
61. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2003. – 316с.

62. Фещур Р.В., Босак А.О. Графічна модель формування системи комунікацій підприємства // *Збірник наукових праць Національного університету водного господарства та природокористування „Проблеми раціонального використання соціально-економічного і природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика і інвестиції”*. Випуск XII № 2. Рівне: НУВГП, 2006. – С.149–158.
63. Шегда А.В. Менеджмент. – Підручник. – Київ: Знання, 2004. 687 с.
64. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств [Текст]: монографія / Н. О. Шпак. — Л. : Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 328 с.
65. Шпак Н. О., Венгер О. І. Переваги використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Національний університет “Львівська політехніка”. - 2012. – 234 с.
66. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / Яловега Н. І. – URL:  
[http://www.rusnauka.com/19\\_NNM\\_2007/Economics/23199.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm)  
(26.11.2023)
67. <https://edin.ua/shho-take-sed-yak-pravilno-vibrati-ta-vprovaditi/>
68. <https://nuwm.edu.ua/strukturni-pidrozdili/itcentr>
69. <https://drive.google.com/file/d/1sU2FW3NA5L7LPtd7amiVqUSRxUja09da/view>
70. <https://www.rshu.edu.ua/rsuh/strukturni-pidrozdily/101-struktura-rdhu/720-viddil-informatsiinoho-ta-merezhevoho-zabezpechennia>
71. [https://www.rshu.edu.ua/images/rshu/pol\\_zv\\_gr.pdf](https://www.rshu.edu.ua/images/rshu/pol_zv_gr.pdf)
72. [https://www.rshu.edu.ua/images/rshu/pologen\\_site\\_rshu.pdf](https://www.rshu.edu.ua/images/rshu/pologen_site_rshu.pdf)
73. <https://wiki.ucu.edu.ua/doit:services>
74. <https://ceit.ucu.edu.ua/>
75. [https://wiki.ucu.edu.ua/viddil\\_informatsii\\_ta\\_marketynhu#iak\\_podaty\\_informatsiu\\_do\\_shchodennoi\\_rozsylyky\\_uku](https://wiki.ucu.edu.ua/viddil_informatsii_ta_marketynhu#iak_podaty_informatsiu_do_shchodennoi_rozsylyky_uku)

**ДОДАТКИ**

Додаток А

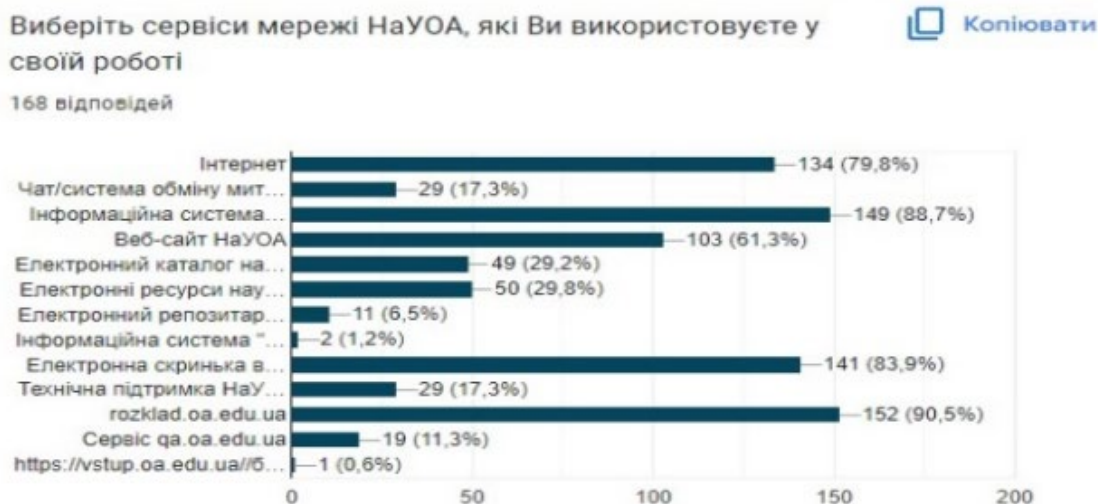
Статистична інформація щодо користування системою help.oa.edu.ua  
за 2019-2022 рр

| <b>Рік</b>  | <b>Всього запитів</b> | <b>Виконані</b> | <b>Невиконані</b> |
|-------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| <b>2019</b> | 1088                  | 1088            | 0                 |
| <b>2020</b> | 575                   | 574             | 1                 |
| <b>2021</b> | 485                   | 484             | 1                 |
| <b>2022</b> | 212                   | 206             | 6                 |

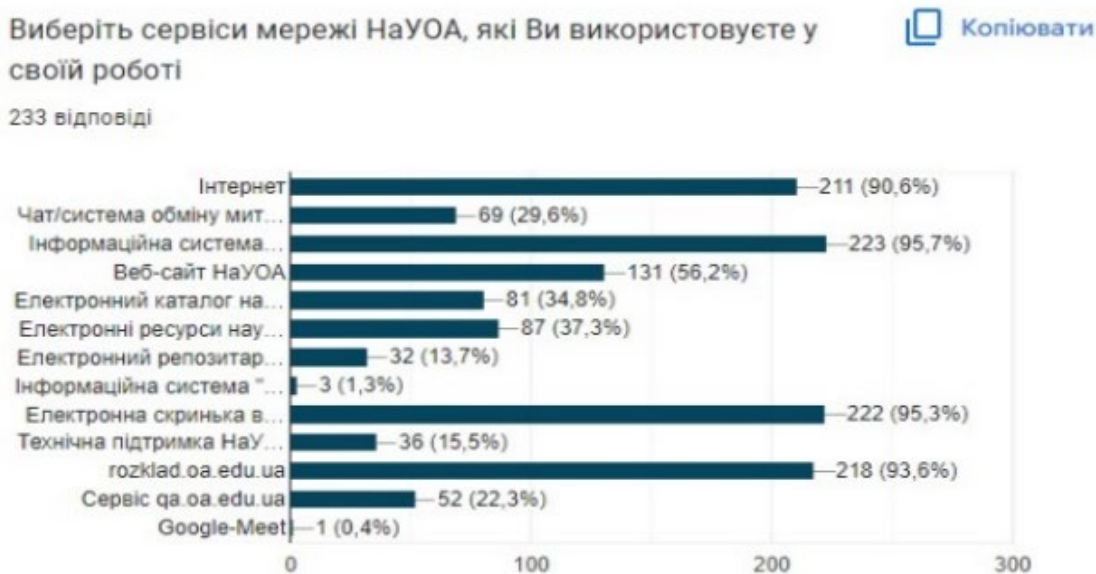
Джерело: <https://help.oa.edu.ua/admin/reports.php>

## Дані щодо популярності академічних електронних сервісів серед користувачів за 2018 та 2020 рр

### 2018 рік



### 2020 рік



### Топ-3 найбільш відвідуваних користувачами академічних сервісів за 2018 та 2020 рр

| Місце у рейтингу | 2018 рік                                       | 2020 рік                                       |
|------------------|--|--|
| 1                | Система Розклад – 90,5%                        | Інформаційна систем Moodle – 95,7%             |
| 2                | Інформаційна систем Moodle – 88,7%             | Система Розклад – 95,3%                        |
| 3                | Електронна скринька в домені oa.edu.ua – 83,9% | Електронна скринька в домені oa.edu.ua – 95,3% |

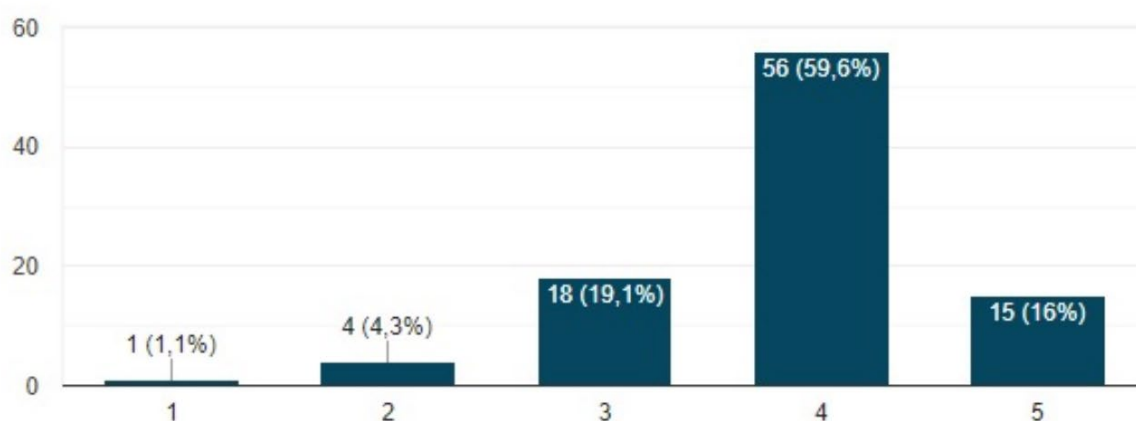
Оцінка користувачами якості роботи комп'ютерної мережі університету  
за 2019-2020 рр

**2019 рік**

Як в цілому, за п'ятибальною шкалою Ви могли б оцінити  
якість роботи комп'ютерної мережі?



94 відповіді

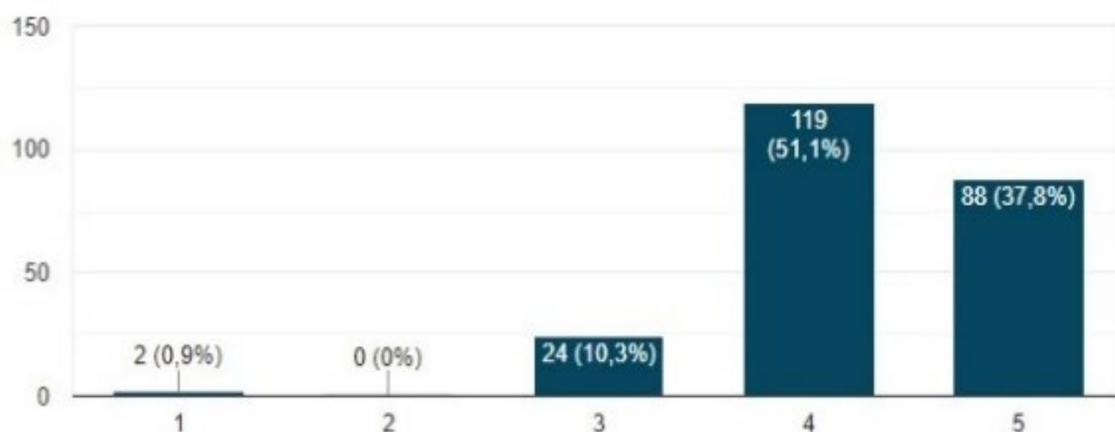


**2020 рік**

Як в цілому, за п'ятибальною шкалою Ви могли б оцінити  
якість роботи комп'ютерної мережі?



233 відповіді

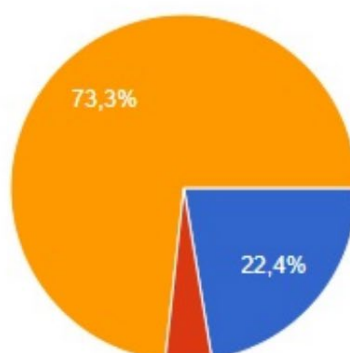


## Співвідношення учасників опитування за 2020 та 2022 рр

**2020 рік**

Вкажіть категорію, до якої Ви належите

232 відповіді

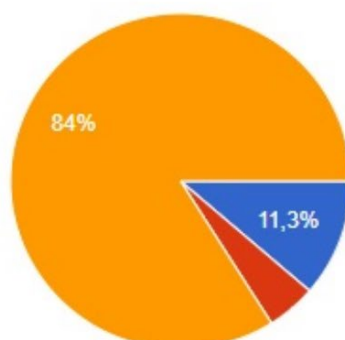
 Копіювати

- Науково-педагогічні працівники
- Працівники структурного підрозділу (сектору/відділу)
- Студенти

**2022 рік**

Вкажіть категорію, до якої Ви належите

212 відповідей

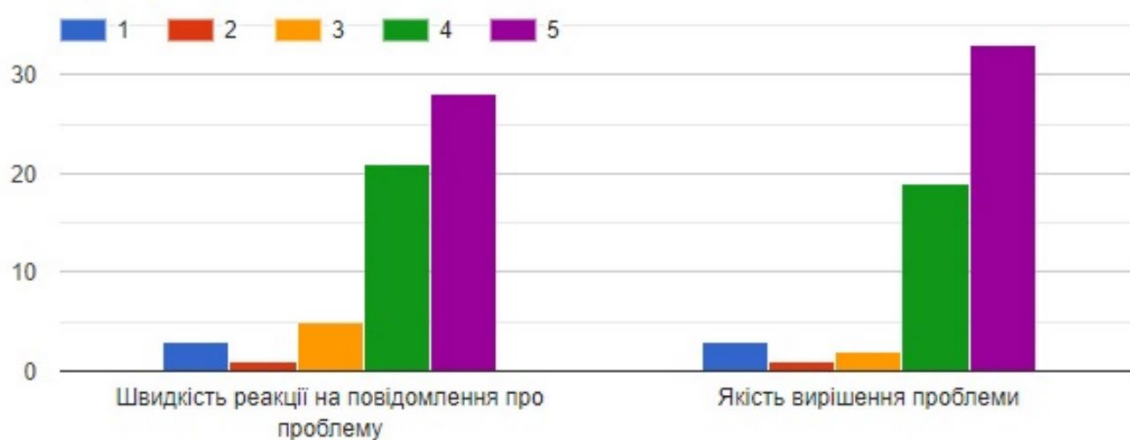
 Копіювати

- Науково-педагогічні працівники
- Працівники структурного підрозділу (сектору/відділу)
- Студенти

## Оцінка роботи технічного забезпечення навчання за 2020 та 2022 рр

**2020 рік**

Оцініть за п'ятибальною шкалою роботи, що проводяться по обслуговуванню технічного забезпечення навчального процесу

**2022 рік**

Оцініть за п'ятибальною шкалою роботи, що проводяться по обслуговуванню технічного забезпечення навчального процесу

