

УДК 005.21

ВЗАЄМОВПЛИВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ІТ-СТРАТЕГІЇ. УПРАВЛІНСЬКІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ

О. Коваленко

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Стаття присвячена проблемам формування стратегії та її моделювання і реалізації за допомогою інформаційних систем. Основною концепцією менеджменту вибрана система збалансованих показників, що може бути реалізована за допомогою програмного продукту «Інталев Навігатор».

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування; ІТ-стратегія; система збалансованих показників; місія, бізнес-процеси; інформаційне забезпечення.

Сьогодні важко собі уявити діяльність підприємств без стратегічного планування; виконання глибоких аналітичних досліджень; вимірювання основних економічних показників. Але чи завжди вибрані кількісні та якісні методи аналізу можуть задовольнити потреби топ-менеджменту або власників підприємства? Як сформувати ефективну систему стратегічного управління, контролю і прогнозування діяльності? Чи можливо поєднати оперативний облік і вимірювання ключових показників? Аналогічні питання можна продовжувати. Їх вирішенням займаються наукові школи, практичні менеджери.

В умовах ринкових відносин все більше уваги в наукових дослідженнях з історії, соціології, економіці, політології приділяється питанням розвитку господарюючих суб'єктів, засобам досягнення ними успіху. Таким чином, стратегічні аспекти діяльності виходять на перший план.

В рамках цієї глобальної проблеми важливо сформулювати чітке уявлення про стратегію підприємств; необхідно встановити економічну природу, принципи, компоненти стратегії і рівні її розвитку.

Проблеми стратегії в значній мірі визначаються правильним вибором методологічних установок, що покладені в основу її дослідження.

Головним підходом в методології є вирішення наукових проблем на основі об'єктивного аналізу, який характеризує внутрішні зв'язки явищ, що існують в дійсності і в їх розвитку.

Позитивні результати в теорії і на практиці можуть дати тільки вибір тих напрямків стратегії, які базуються на інформації стосовно об'єкта її дії, тобто підприємства, принципів його функціонування, закономірностей, умов і факторів розвитку. Таким чином, пізнання стратегії підприємств повинне починатись з аналізу діючої практики її формування.

Логіка теоретичного дослідження приводить до необхідності розглядати проблему в такій послідовності: стратегія підприємства — стратегія життєздатності підприємств.

В теорії стратегії повинна бути обґрунтована відповідь на головне питання - за рахунок чого, на якій підставі підприємства можуть забезпечити своє економічне зростання, отримати результати, що значно перевищують показники конкурентів. Мова йде про досягнення конкретних переваг і збереження їх у стратегічному періоді.

Особливо плідно розробляють цю проблему як в теоретичному плані, так і у плані вивчення практичної діяльності підприємств і організацій такі закордонні та українські фахівці та науковці з питань стратегії та стратегічного управління: А.Томпсон, А.Стрікланд, І.Ансофф, П.Дойль, Д.Уотерс, М.Портер, Д.Кінг, П.Друкер, О.Віханський, З.Шершньова, С.Оборська, В.Оберемчук, О.Яременко та ін.

Метою досліджень є розробка методики формування стратегії на основі системи збалансованих показників.

Стратегія як сукупність правил для прийняття управлінських рішень про діяльність підприємства в майбутньому містить наступні чотири компоненти:

- «продукт/ринок», тобто продукт, що виробляється і ринок, на якому фірма здійснює свою діяльність;
- вектор росту, тобто зміни, які фірма передбачає здійснити в полі «продукт/ринок»;
- конкурентна перевага, котра забезпечує фірмі особливі характеристики виробленого товару і значно зміцнює ринкову позицію фірми в порівнянні з конкурентами;
- синергію, що означає такий ефект, коли загальний результат функціонування різних складових фірми при їх спільній діяльності перевищує результат, який був би при їх роботі окремо [1].

Стратегічний набір являється унікальним для кожного підприємства, так як він формується на основі індивідуальних умов функціонування, особливостей адаптації внутрішнього середовища до потреб зовнішнього оточення. Загальна стратегія підприємств розробляється на підставі певного досвіду, а також планів, що формуються спеціалістами для здійснення принципово нових і сміливих кроків.

Необхідно зазначити, що стратегія протягом часу зазнає певних змін. Важко уявити працюючі підприємства в ринкових умовах, котрі керуються стратегією, яка прийнята давно і залишається в незмінному вигляді. Чітко і

гнучко реагуючи на зміни в оточуючому діловому середовищі, підприємства постійно переглядають свої стратегії, вносять в них необхідні корективи.

Аналіз сучасної економічної літератури дає змогу виділити дві основні концепції стратегії:

- філософську;
- організаційно-управлінську.

Філософська концепція ґрунтується на загальному значенні стратегії для підприємства. У зв'язку з цим, З.С. Шершньова і С.В. Оборська рекомендують розглядати стратегію «як філософію, якою повинна керуватися організація». З цієї точки зору стратегію варто розглядати як:

- позицію організації, що не дає їй зупинитися на досягнутому, а весь час спрямовує, штовхає та орієнтує на постійний розвиток — придбання нової якості, яка активізує життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється;
- найцінніше досягнення управлінської діяльності, що відкриває можливості досягнення бажаних результатів функціонування і розвитку організації [5].

Організаційно-управлінська концепція визначає стратегію як певний шаблон логічної і послідовної поведінки, що складається на підприємстві свідомо або стихійно, і як найголовніший елемент самовизначення на ринку у швидко змінних умовах зовнішнього середовища.

Отже, до великої кількості трактувань поняття «стратегія» можна додати ще й таке: стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими та іншими можливостями.

Очевидно, для розробки стратегії кожне підприємство має спершу проаналізувати й оцінити такі напрями своєї діяльності, як:

- місію і можливості її здійснення;
- конкурентну(-і) перевагу(-и) на ринку;
- особливості організації бізнесу на ринку;
- ринки або сегменти ринків збуту, де «працює» підприємство і де збирається «працювати» найближчим часом;
- асортимент продукції або послуг, які надаються;
- ресурси;
- структуру підприємства й управління;
- виробничу програму.

Аналізуючи відомі трактування стратегії, необхідно визнати, що нині ще немає єдиного визначення. А тому стратегію менеджери можуть представляти:

- методом пристосування і встановлення взаємодії фірми, підприємства із зовнішнім середовищем;
- індикатором основних напрямів досягнення поставлених цілей у здійсненні місії і концентрації зусиль на конкретних пріоритетах;
- основою для стратегічного аналізу, стратегічного планування й прогнозування, стратегічного управління, а також для розробки стратегічних проектів і програм перспективного розвитку підприємства;
- інструментом діяльності вищого керівництва й управлінського персоналу.

Звичайно ж, навіть найкраща стратегія не гарантує того, що підприємству вдасться уникнути періодів спаду і нестійкості. Менеджерам і керівникам не слід сприймати і розуміти стратегію як догму, істину, яких варто дотримуватися за будь-яких умов і за будь-яку ціну. Стратегія не повинна бути стандартним планом і набором інструкцій, «ідеєю-фікс» вищого керівництва, простою сумою продуктивних, ресурсних і функціональних планів.

Виникнення кризових ситуацій і подальший розвиток кризи підприємства відбувається в основному внаслідок недостатньо відпрацьованої стратегії. Основними ознаками такої недостатності є:

- відсутність у менеджерів і керівників навичок стратегічної діяльності і часом невміння керувати опором конкуренції;
- нерозумінням усіх сторін діяльності й особливостей підприємства, нерозумінням цілей;
- відсутністю альтернативних стратегій і запасних варіантів розвитку на випадок зміни середовища;
- неповне врахування вимог ринку (споживачів);
- відсутність інформаційно-аналітичної підтримки стратегії і розроблених проектів розвитку підприємства;
- недостатня увага до внутрішнього й зовнішнього середовища, використання неперевіреної інформації;
- неповне осмислення й ототожнення стратегії і тактики діяльності підприємства.

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, задач і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити кілька способів (методів) встановлення стратегій (рис. 1.).



Рис. 1. Методи встановлення стратегій

вісь А — А характеризує відповіді на запитання: Що треба було б зробити?; вісь Б — Б — *Як саме треба було діяти?*)

Кожен із зазначених підходів має особливості: I — ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників; II — ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як. Тут застосовується метод «спроб і помилок, експерименту», який для забезпечення необхідного рівня обґрунтованості стратегій потребує участі висококваліфікованих експертів; III — в оцінюванні ситуації, визначенні напрямків розвитку немає спільної згоди, але в наявності — володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення цілей. Основну увагу треба приділяти досягненню згоди; IV — для оцінювання ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення, застосовується весь інструментарій системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і взаємовідносин.

Головний недолік теоретичних стратегічних концепцій полягає в тому, що не завжди є можливість вимірювання основних показників стратегії. Наприклад, поставлена мета - досягти конкурентних переваг в своєму напрямку діяльності. В чому будуть вимірні такі переваги? В сегменті ринку? В кількості продажів? В кількості і якості продукції? В задоволенні потреб населення або власного колективу? Таких питань може бути безліч. І відповіді на них можуть тільки топ-менеджери (як правило, у вигляді колективного рішення). Що буде поштовхом для правильно прийнятого рішення у виборі стратегії? Яка система допоможе вибрати стратегічні показники, сформулювати основні етапи стратегічного планування; торкнутися всіх проєкцій діяльності підприємства? Мабуть, ідеальної універсальної системи не існує, і не може існувати. Але найбільш комплексною системою для реалізації моделей стратегічного управління є Система збалансованих показників (СЗП) [2].

СЗП була розроблена Д. Нортоном і Р. Капланом як система комплексної оцінки бізнесу з врахуванням як фінансових і матеріальних, так і нематеріальних факторів. Дана система виявилась досить успішною і дуже швидко перетворилась в систему стратегічного управління, інструмент реалізації стратегічних планів. СЗП базується на декількох базових концепціях: перша – щоб чимось управляти, необхідно це виміряти. Як наслідок – необхідно розробити систему вимірювальних показників. Проаналізуємо основні вимоги до такої системи.

Цілей та показників не повинно бути дуже багато, тому що неможливо ефективно управляти об'єктом орієнтованим на сотні показників.

Дані цілі та показники повинні бути взаємопов'язані, інакше підприємство може потерпіти фіаско, намагаючись досягти суперечливих невзаємопов'язаних цілей.

Цілі та стратегію необхідно донести до усіх підрозділів і співробітників, щоб кожен розумів, як його повсякденна діяльність впливає на досягнення цілей підприємства.

Система показників повинна містити як результативні, так і сигнальні попереджувачі показники. Це дозволить менеджменту отримати систему раннього оповіщення о несприятливих тенденціях і вчасно прийняти превентивні заходи [3].

Проведені дослідження показали, що фірми, котрі застосовують стратегічне планування, мають самі високі темпи зростання. Натомість, підприємства, які ігнорують врахування стратегічних питань, як правило, не завжди справляються з проблемами. Намагаючись вирішити лише сьогоднішні задачі, вони, фактично, готують ґрунт для появи нових, ще більш складніших проблем.

Досвід роботи нинішніх підприємств показує, що сформований порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень не систематизований належним чином, а фахівці й керівники слабо озброєні методологією й

технологією керування. Для вирішення подібних питань повинна бути сформована система стратегічного управління. Її основне призначення — вчасно формулювати мету розвитку, ставити проблеми й завдання, знаходити способи й організувати досягнення цілей. Така система повинна базуватись на двох технологіях – технології формування стратегії підприємства і системи. Що буде підтримувати таке формування і, що головне, його реалізацію? Чи зможе система збалансованих показників стати такою базою для українських підприємств, в чому буде особливість її використання?

Як показує практичний досвід російських та українських підприємств, розробка стратегічних карт набагато легша задача [4], чим їх впровадження і підтримка в практичній діяльності підприємства. Основні труднощі полягають в тому, що потрібно вирішити, як вимірювати нефінансові, нематеріальні показники. .

Таким чином, сучасним підприємствам можна запропонувати варіант проведення стратегічного планування за допомогою однієї із найбільш вдалих методик планування, організації, контролю та оцінки ефективності бізнесу – системи збалансованих показників, яка може бути реалізована за допомогою програмного забезпечення „Інталев – Навігатор”.

Серед вінницьких підприємств, на яких проводилось дослідження, можна виділити – Вінницятрансприлад – монополіст в області виробництва та продажу устаткування для залізниці – орієнтоване на продукцію; Аудіо-альянс – мале підприємство, що пропонує прилади для теле-радіокомпаній – клієнтоорієнтоване підприємство з елементами орієнтації на управління проектами; мале підприємство «Алозар» - підприємство по виробництву та продажу меблів – орієнтоване на управління проектами та налагоджені бізнес-процеси; мале підприємство «Торговий дім «Альянс» - підприємство орієнтоване на налагоджені бізнес-процеси. .

Як приклад можна привести один з етапів стратегічного планування – аналіз внутрішнього середовища, тобто оцінка стратегічного потенціалу. SWOT-аналіз (SWOT - strength, weaknesses, opportunities, threats), що є важливим елементом аналізу не лише зовнішнього, а й внутрішнього середовища функціонування компаній для прийняття рішень про визначення місії, цілей і стратегії організації через пошук сильних й слабких аспектів у діяльності організації, можливостей і загроз, що впливають на діяльність організації ззовні (рис. 2.).

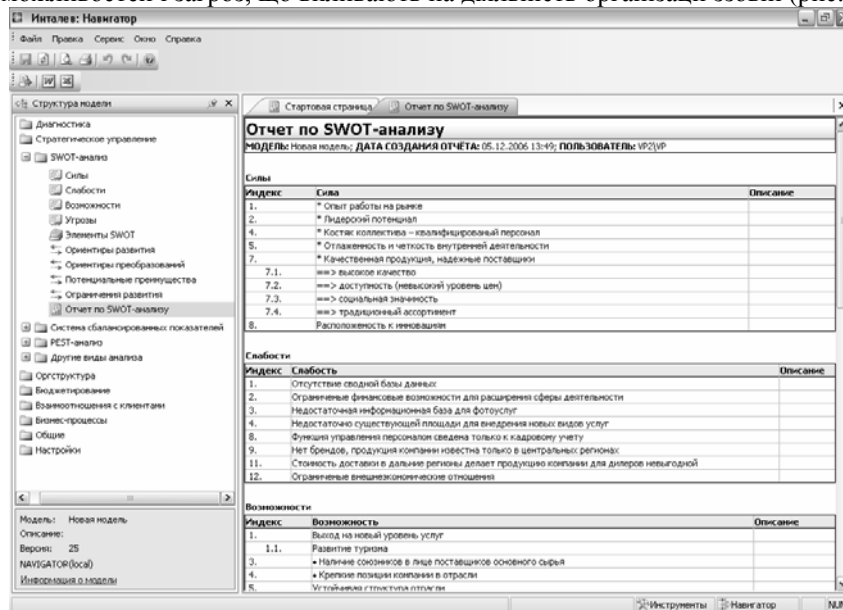


Рис. 2. SWOT-аналіз за допомогою СЗП

Таким чином, можна зробити висновки:

- Створення стратегії, формулювання місії та узгодженого бачення майбутнього компанії є основою для успішної діяльності.
- Системна модель взаємозалежних складових дозволяє розглядати інформаційні технології як частину структури та системи організації.
- Для ефективного впровадження інформаційних технологій потрібно виконати детальне визначення цілей компанії; бізнес-процесів, подальше моделювання діяльності організації.
- Методика збалансованих показників є основою для побудови системи управління та інформаційного забезпечення стратегічними змінами на підприємстві.
- Ефективність системи збалансованих показників залежить від вірно вибраних цілей; логічної побудови зв'язків між ними; впровадження методики вибору та ранжування ключових показників.

Наукова новизна полягає у формуванні системи зворотного зв'язку для впровадження стратегічних змін на основі результатів вимірювання ключових показників; загальній методиці формування стратегічного планування; подальшій розробці методології вибору ключових показників та ситуаційного моделювання, дослідження взаємовпливу стратегії розвитку підприємства на різних рівнях з ІТ- стратегією;

Проведені дослідження є складовою комплексної програми дослідження вінницьких підприємств щодо побудови моделей стратегічного управління. В подальших дослідженнях - аналіз взаємовпливу бізнес-стратегії та ІТ-стратегії; розробка методології щодо вибору ключових показників підприємства; ранжування вибраних показників.

Сформовані моделі дадуть можливість створити банк знань для обґрунтованого вибору ключових показників та адаптації загальної комплексної системи до потреб конкретного підприємства.

Дослідження виконувались в рамках держбюджетної теми кафедри економіки підприємництва та менеджменту «Створення мережевого інформаційного середовища підприємства». Практичне моделювання здійснювалось в рамках підлотного проекту «Моделювання процесів стратегічного управління в середовищі віртуального підприємства»

Результати досліджень були впроваджені в навчальний процес як приклад комп'ютерного моделювання для дисциплін «Інформаційні системи в менеджменті»; «Навчальний тренінг»; «Стратегічний менеджмент».

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М: Экономика, 1989
2. Каплан Роберт, Нортон Дейвид. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Олимп-Бизнес, 2004
3. Коваленко О.О. Інформаційна система як складова управління підприємством // Науковий Вісник КНТЕУ, К.: КНТЕУ, 2005. – вип. № 4
4. Матеріали дискусійної конференції «Стратегия управления предприятием в высококонкурентных условиях растущей экономики», 20 лютого 2006 р. / м. Київ, АОЗТ «Супремум», 2006р.
5. Шершньова З.Е. Стратегічне управління: Навч. посібник / З.Е.Шершньова, С.В.Оборська.- К: КНЕУ, 1999.

INTERFERENCE OF STRATEGY AND DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE AND STRATEGY OF INFORMATION TECHNOLOGIES. TOOLS OF MANAGEMENT AND THE INFORMATION

O.Kovalenko

Vinnitsa trade and economic institute KNTEU

Results researches of problems, formation of strategy are presented in article; its modelling and realization by means of strategic information systems. The basic concept of management chooses system of the balanced parameters which can be realized by means of software product «Intalev the-navigator».

Keywords: strategy, strategic planning, strategy of information technologies, system of the balanced parameters, a information supply.