



**Джинджоян В. В., к.е.н., доцент** (Дніпровський гуманітарний університет, м. Дніпро)

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**У статті розглянуто використання інформаційного потенціалу у стратегічному управлінні підприємством. Визначено системи управління для всіх його рівнів. Визначено, що основним інструментом в стратегічному управлінні виступає інформаційний потенціал підприємства. Доведено, що реалізація підходів у прийнятті управлінських рішень вміщує уніфікацію і стандартизацію процесів. Виявлено, що оптимізацію системи стратегічного управління підприємством доцільно здійснювати за рахунок упровадження алгоритму організаційного проектування управлінської технології. Запропоновано розвивати систему стратегічного управління підприємством шляхом активізації використання інформаційного потенціалу підприємства.**

**Ключові слова:** підприємство, стратегічне управління, інформаційний потенціал, інформаційні системи, рівні використання, управлінські рішення, проблеми.

**Постановка проблеми.** Без наявності на підприємстві систем стратегічного управління, аналізу та планування важко собі уявити успіх будь-якого підприємства. Сучасні умови господарювання в значній мірі характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища. Тому вони вимагають використання в діяльності підприємства системи стратегічного управління. Такої системи управління, яка дозволяла б адекватно реагувати на зміни в економіці. Без впровадження регулярних процедур в системі стратегічного аналізу і стратегічного планування не можливо досягти комерційних цілей підприємства, оскільки стратегічний підхід сьогодні є необхідною умовою успішного розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Для того, щоб господарюючі суб'єкти були успішні в конкурентній боротьбі їм необхідні коректно поставлені цілі обліку реального рівня конкуренції та аналіз перспектив і умов розвитку галузі. Тому ясна, добре аргументована стратегія підприємства дозволить зрозуміти правильне співвідношення фінансових вкладень і запланованого прибутку, дозволить уникнути ризиків, реалізувати потенціал зрос-

тання, раціонально розпорядитися власними ресурсами і, найголовніше – підвищити керованість бізнесу. Складовою успіху кожного підприємства це побудова чіткої системи стратегічного управління, аналізу і планування, визначення стратегічних цілей для менеджменту, визначення шляхів їх досягнення, визначення ключових індикаторів, за якими можна оцінювати ступінь реалізації тих чи інших завдань. Основним інструментом при цьому виступає інформаційний потенціал підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Серед науковців, які досліджували використання інформаційного потенціалу в стратегічному управлінні слід визначити О. Амошу, Н. Верхоглядову, І. Драган, Л. Квятковську, О. Сазонець, С. Сардака та інших.

Сучасний розвиток інформаційних технологій робить можливим упровадження їх на підприємствах для своєчасного реагування на зміни в економіці, постійного вдосконалення інструментарію, що застосовується в стратегічному управлінні. Головні цілі підприємства повинні мати спрямування на задоволення потреб користувачів у певному продукті, прискорення науково-технічного прогресу у виробництві, підвищення економічної ефективності виробництва продукту і окремих видів діяльності, робота з персоналом (досягнення якнайкращого поєднання особистих інтересів працівників з інтересами колективу, виховні моменти управління людьми тощо).

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** До наукових проблем слід віднести стрімкий розвиток інформаційних технологій, що різко збільшив потоки інформації, що в свою чергу потребує обґрунтованого пошуку оптимального співвідношення застосування інформаційного потенціалу в стратегічному управлінні підприємством.

**Постановка завдання.** З метою вирішення новітніх викликів, що постають перед економічною наукою в питанні застосування в стратегічному управлінні підприємством інформаційного потенціалу в статті поставлено задачу дослідити роль інформаційного потенціалу в стратегічному управлінні підприємством.

**Основні результати дослідження.** Якщо раніше вважалося, що великій фірмі простіше перемогти в конкуренції в порівнянні з маленькою, то тепер все більш яким ставати той факт, що перемагає не той, хто більше, а той, хто швидше. Перевага в конкурентній боротьбі отримує більш швидкий. Цьому сприяють багато факторів: прискорення змін у навколишньому середовищі; поява нових запитів; зміна позицій і переваг споживача; зростання конкуренції за ресурси; глобалізація; інтернаціоналізація бізнесу; поява нових, часто абсолютно несподіваних, непередбачуваних можливостей для здійснення біз-



несу: розвиток інформаційних мереж, що дають можливість миттєво отримувати і поширювати інформацію; широка доступність сучасних технологій; зміна ролі людських ресурсів. Всі ці та інші чинники призвели до різкого зростання значення інформаційного потенціалу в стратегічному управлінні.

Сучасні інформаційні системи характеризуються призначенням їх використання на різних рівнях (стратегічному, управлінському, знань, операційному) [1]. На операційному рівні використовуються системи обробки транзакцій. На рівні знань використовуються офісні автоматизовані системи (Microsoft Office, MS Project) і професійні системи (САПР, Photoshop та ін.). На управлінському рівні використовуються автоматизовані системи управління (управлінський облік), індивідуальні та групові системи підтримки рішення середнього рівня (працюють усередині підприємства), системи підтримки рішень верхнього рівня (виходять за рамки підприємства).

В даний час ринок інформаційних систем для бізнесу пропонує багатий вибір рішень в області оперативного управління підприємством, що допомагають підприємству організувати управлінський облік, забезпечити оперативне управління виробництвом і збутом, ефективну взаємодію з замовниками та постачальниками і т.п. [5]. Окрему нішу на цьому ринку займають аналітичні програмні продукти, призначені для підтримки прийняття рішень на стратегічному рівні управління підприємством. Головна відмінність інструментів цього класу від систем оперативного управління полягає в тому, що їх завдання – допомога керівництву підприємства у виробленні, плануванні та реалізації рішень, що стосуються розвитку підприємства, в той час як системи оперативного управління лише забезпечують керувати нею в «режимі функціонування», тобто виконання цілком певних виробничих програм.

Спрямованість стратегічної мети дозволяє виробити методику та генерувати дії, які дають певні результати. У своїй більшості організаційні результати (зусилля у структурних підрозділах, спрямована економічна політика, при чітко визначеній структурі підприємства й сформованому концепту системи управління) є наслідком рішень, прийнятих її керівництвом, при цьому ці рішення структурно спрямовані і сфокусовані у напрямку генеральної стратегії підприємства. Така структура має на меті конкурентні рішення й при відповідному позиціонуванні впливає до рівня конкурентної стратегії. Метою такої конкурентної стратегії є створення стійкої конкурентної переваги перед конкурентами підприємства та визначаються принципові рішення, які вирішують питання менеджменту підприємства, фінансового управління та робочої стратегії [7, С. 35].

Формування системи управління підприємством має будуватися у напрямку змін параметрів соціально-економічного стану суб'єкта господарювання через його економічну політику, оцінку цілей та пріоритетів до стратегічної мети. Здійснення економічної політики обумовлюється на підставі цілей, стратегії, пріоритетів, завдання і тактики, створюючи відповідні умови.

Стратегічні цілі безпосередньо впливають на індивідуальну роботу за допомогою чотирьох механізмів. По-перше, цілі прямої дії спрямовують зусилля у напрямку виходу й не пов'язані з основною діяльністю або споріднених видів діяльності. По-друге, цілі активізації співробітників. Боротьба спрямована до головної (стратегічної) мети призведе до збільшення зусиль співробітників, ніж у їхньому прагненні досягти простих цілей. По-третє, цілі впливають на постійність. Співробітники докладатимуть більше зусиль для досягнення високих цілей. По-четверте, цілі мотивування співробітників використовують їх існуючі знання для досягнення мети або надихають їх до придбання нових знань, необхідних для цього.

Науковість управління грає важливу роль, тому що підходи до управління знаходять відображення майже на кожному підприємстві, у всіх точках бізнесу по всьому світу. Її вплив відчувається також у спільних бізнес-практиках, плануванні, проектуванні процесів, контролю якості, обліку витрат та ергономіки [6]. Найважливішим знанням теорії управління виступає краще розуміння виробничого менеджменту. Важливо також розуміти, як керівник може використовувати кількісний аналіз, вивчення цифр та інших вимірних даних в системі управління підприємством, спрямованим на підвищення ефективності та результативності бізнес-операцій й кінцевих результатів господарювання. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність ухвалення рішень на основі вибору з допустимих варіантів оптимального, тобто що забезпечує вирішення поставлених завдань у якомога можливо коротший термін при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Ці проблеми завжди потребують оперативного вирішення, оскільки існує загроза порушення ритму роботи всієї системи.

Ключ до продуктивності ринку це те, що значно розширює спектр співпраці, і, отже, значно збільшує нашу здатність спеціалізуватися продуктивно. Очевидно, розширення ринків залежить від поліпшення в транспортних і комунікаційних мережах. Але без інформації, повідомленої допомогою ринкових цін, а також співробітництвом на ґрунті цих цін, поліпшення у сфері транспорту та усного та письмового спілкування буде недостатньо, щоб зрозуміти багато чого з переваг спеціалізації. Бразильці могли спілкуватися про своє прагнення до більш джинсового одягу з постійним градом факсів, електронної пошти, і телефонні дзвінки на виробників одягу в кожній кра-



їні у світі, причому було можна вантажити одяг, щоб їх на ніч в будь-якому місці земної кулі. Але без інформації, повідомленої змін у відносних ринкових цін, бразильці не змогли б мотивувати бавовноробів, сільськогосподарських виробників хімічної продукції, виробників барвників, текстильників, водіїв вантажівок, пілотів, купців, і безліч інших, щоб координувати свої спеціалізовані зусилля, щоб переконатися, що джинсовий одяг став доступним в Бразилії в потрібній кількостях і переважному стилі. Ринок робить набагато більше, щоб сприяти полікультурної співпраці і гармонії на планеті, ніж може коли-небудь бути досягнуто шляхом особистих зусиль державних дипломатів. Ця співпраця і гармонія на ринку, і спеціалізація дозволяє і пояснює створення багатства.

При розгляді питань оптимального планування і управління підприємством доцільно дотримуватися трансформації цілей в певній послідовності згідно з програмою розвитку підприємства, яка за концептуальною логікою, має включати в себе п'ять основних етапів (рисунок).



Рисунок. Схема поетапного процесу концептуалізації програми розвитку підприємства [8]

Сучасні послуги інформатизації не мають стати інструментом для виживання підприємств, навпаки, їм необхідно присвоїти особливий статус – бути засобом об'єднання інтересів підприємств та інших зацікавлених сторін. Тому автором пропонується власний погляд на концепт системи управління підприємством, яка ґрунтується на послугах інформатизації.

При подальшому спрямуванні на вдосконалення системи управління підприємством, підвищення його конкурентоспроможності й дієвості управління відбувається забезпеченість потреб та інтересів підприємства. коригувальні заходи з регулювання системи стратегічного управління, у тому числі з використанням форм взаємодії на основі суспільного контролю дозволяють забезпечити циклічність роботи системи управління підприємством. Все це одночасно зі структурою інформації у вигляді власних інформаційних розробок і зовнішніх інформаційних послуг надає можливості у застосуванні на підприємстві і в системі його стратегічного управління різноманітних видів послуг у вигляді обробки інформації, аутсорсингу, лізингу, інжинірингу, консалтингу, створення сайтів і лендінгів. Застосування запропонованого концепту у процесі стратегічного управління посилює його вплив на дієвість і результативність процесу.

Якщо своєчасно нарощувати управлінські ресурси підприємства й його виробничий потенціал у стратегічному спрямуванні, то виникає необхідність у формуванні певного інформаційної складової. Такою складовою є інформаційний потенціал, а здатність забезпечення реалізації конкретних етапів стратегічного управління покладається на управлінську систему. Реалізація стратегічних цілей підприємства та стратегічного управлінського і виробничого потенціалу також напряму залежить від неї.

Нами пропонується теоретично обґрунтований, практично напрацьований підхід до вибору стратегічних цілей і завдань реформування структури управління, який, перш за все, спрямований не на виживання, а на розвиток підприємства, використання попереднього досвіду управління, побудову і реалізацію цілей, що впливають з інтересів підприємства, в напрямі впровадження новітніх технологій, забезпечення державної підтримки вітчизняного товаровиробника, вирішення соціальних аспектів. При цьому необхідно приділити увагу побудові надійної системи отримання і циркуляції інформації за всіма зазначеними напрямками. Стратегічне управління є повним набором поточної діяльності і процесів, які використовуючи підприємство систематично координує та узгоджує ресурси і дії з місією, баченням і стратегією всієї організації. Заходи зі стратегічного управління перетворюють стратегічний план в систему, що забезпечують



стратегічно зворотний зв'язок продуктивності для прийняття рішень і дозволяє планувати, розвиватися і зростати, як гребуть того інші обставини. Стратегія виконання в основному асоціюється зі стратегією управління і зводиться до систематичного здійснення стратегії.

Існує багато різних структур і методологій стратегічного планування та управління. Хоча немає ніяких абсолютних правил, що стосуються правильних рамок. Більшість послідовно виконують загальноприйнятну схему і мають спільні атрибути. Багато елементів структури циклу мають деякі варіації, але в цілому включають такі етапи: розробляється аналіз або оцінка розуміння поточних внутрішніх і зовнішніх умов; розробка стратегії базового рівня підприємства, розробка стратегії вищого рівня та документального стратегічного плану; реалізація стратегії, де плани вищого рівня переводяться в оперативне планування при взаємодії елементів; оцінка або фаза управління, де триває вирішення питань щодо уточнення та оцінки продуктивності, культури, комунікації, звітності даних та інше стратегічне управління. Отже, на основі послуг інформатизації з'являється можливість практично реалізувати програму власного стратегічного розвитку. А використання запропонованого концепту сформувати необхідний для цього управлінський й виробничий потенціал. Застосування цього концепту сприятиме вирішенню основних суперечностей, які виникають під час здійснення стратегічного управління. Це дозволить підприємству досягти поставлених цілей.

**Висновки.** Таким чином, спираючись на проведене дослідження, є можливість зробити наступні висновки:

При розгляді питання стратегічного управління підприємством доцільно дотримуватися трансформації цілей у певній послідовності згідно з програмою розвитку підприємства. Для цього треба врахувати: початковий стан і формулювання проблем, комплекс цілей і завдань, комплекс заходів програми, оцінку і вибір найбільш ефективного варіанта, деталізацію обраного варіанта, оформлення проекту програми. Реалізація підходів у прийнятті управлінських рішень вміщує два підходи, пов'язані з уніфікацією і стандартизацією процесів документообігу та упровадженням послуг інформатизації й інформаційних технологій. Оптимізацію системи стратегічного управління підприємством доцільно здійснювати за рахунок упровадження алгоритму організаційного проектування управлінської технології, який враховує характер генеральної мети, ступінь новизни, рівень прийняття рішення і охоплення рішення, ознаки масштабності, вид задоволених потреб і тривалості заходів з використанням інформаційного потенціалу.

Забезпечити дієвість розвитку системи стратегічного управлін-

ня підприємством пропонується шляхом активізації використання інформаційного потенціалу підприємства, який повинен забезпечити реалізацію таких управлінських функцій: планування (витрат, виробничих потужностей, матеріальних потреб, виробництва та виробничих процесів, оперативно-календарне тощо); прогнозування; управління (реалізацією і збутом, складами і запасами, постачанням матеріалів і комплектуючих, даними про продукцію); контроль (витрат, виконання замовлень та ін.).

1. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2005. № 6. С. 28–33.
2. Верхоглядова Н. І., Щеглова О. Ю., Лисенко Ю. В. Концептуальні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. С. 82–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek\\_2013\\_3\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_3_19.pdf). (дата звернення: 01.06.2019).
3. Драган І. В. Роль інформації і інформаційних ресурсів в діяльності сучасних підприємств. *Продуктивні сили і регіональна економіка*: зб. наук. пр. : у 2 ч. / РВПС України НАН України. Київ : РВПС України НАН України, 2011. Ч. 1. С. 84–89.
4. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 50. С. 67–75. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpiay\\_2013\\_50\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpiay_2013_50_15.pdf). (дата звернення: 01.06.2019).
5. Сазонець О. М. Інформаційна складова глобальних економічних процесів : монографія. Донецьк : «Юго-Восток», Лтд», 2007. 360 с.
6. Сазонець О. М. Теоретичні засади економіки та організації корпоративних інформаційних систем : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту, 2007. 200 с.
7. Сардак С. Е., Джинджоян В. В. Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці : монографія. Дніпропетровськ : Інновація, 2010. 175 с.
8. Джинджоян В. В. Информатизация системы управления предприятием. *Современный научный вестник*. Сер. Економічні науки : научно-теоретический и практический журнал. Белгород : ООО «Руснаучкнига». 2014. № 39. С. 90–98.

## REFERENCES:

1. Amosha O. I. Innovatsiyni shliakh rozvytku Ukrainy: problemy ta rishennia. *Ekonomist*. 2005. № 6. S. 28–33.
2. Verkhohliadova N. I., Shcheglova O. Yu., Lysenko Yu. V. Kontseptualni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia pidprijemstvom. *Innovatsiina ekonomika*. 2013. № 3. S. 82–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek\\_2013\\_3\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_3_19.pdf). (data zvernennia: 01.06.2019).
3. Drahan I. V. Rol informatsii i informatsiinykh resursiv v diialnosti suchasnykh pidprijemstv. *Produktyvni syly i rehionalna ekonomika*: zb. nauk. pr. : u 2 ch. / RVPS Ukrainy NAN Ukrainy. Kyiv : RVPS Ukrainy NAN Ukrainy, 2011. Ch. 1. S. 84–89.
4. Kviatkovska L. A., Vorobiova L. D. Kompleksnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti upravlinnia pidprijemstvom. *Visnyk Natsionalnogo tekhnichnogo universytetu «KhPI»*. Ser. Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidprijemstva. 2013. № 50. S.





67–75. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpiay\\_2013\\_50\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpiay_2013_50_15.pdf). (data zvernennia: 01.06.2019). **5.** Sazonets O. M. Informatsiina skladova hlobalnykh ekonomichnykh protsesiv : monohrafiia. Donetsk : «luho-Vostok», Ltd», 2007. 360 s. **6.** Sazonets O. M. Teoretychni zasady ekonomiky ta orhanizatsii korporatyvnykh informatsiinykh system : monohrafiia. Dnipropetrovsk : Vyd-vo Dnipropetr. nats. un-tu, 2007. 200 s. **7.** Sardak S. E., Dzhyndzhoian V. V. Nauko-vo-metodychni osnovy upravlinnia rozvytkom vyrobnytstva u natsionalnii ekonomitsi : monohrafiia. Dnipropetrovsk : Innovatsiia, 2010. 175 s. **8.** Dzhyndzhoian V. V. Informatizatsiia systemy upravleniia predpriatiem. *Sovremennyi nauchnyi vestnik. Ser. Ekonomichni nauky : nauchno-teoretycheskyi y praktycheskyi zhurnal.* Belhorod : OOO «Rusnauchknyha». 2014. № 39. S. 90–98.

---

**Dzhyndzhoian V. V., Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor** (Dnipro University of the Humanities)

## **STRATEGIC MANAGEMENT THROUGH THE USE OF INFORMATION POTENTIAL**

**The article deals with the use of information potential in strategic enterprise management. It is proved that without the enterprise strategic management, analysis and planning systems it is difficult to imagine the success of any enterprise. The main goals of the enterprise are identified, which are aimed at meeting the needs of users in a certain product, accelerating scientific and technological progress in production, improving the economic efficiency of production of the product and certain activities, working with staff. It is determined that modern information systems are characterized by the purpose of their use at different levels of management (strategic, managerial, knowledge, operational). At the operational level, transaction processing systems are used. At the level of knowledge, office automated and professional systems are used. At the management level, automated control systems, individual and group support systems of middle and upper management solutions are used. It is determined that the main tool in strategic management is the information potential of the enterprise. It is proved that the implementation of management decision-making approaches involves the unification and standardization of processes. It is found that it is advisable to optimize the system of strategic management of the enterprise by implementing the algorithm of organizational design of management technology. It is proposed to develop the system of strategic management of the enterprise by intensifying the use of information potential of the enterprise.**

**Keywords:** enterprise, strategic management, information potential, information systems, levels of use, management decisions, problems.

---

**Джинджоян В. В.**, к.э.н., доцент (Днепропетровский гуманитарный университет, г. Днепр)

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**В статье рассмотрено использование информационного потенциала в стратегическом управлении предприятием. Определены системы управления для всех его уровней. Определено, что основным инструментом в стратегическом управлении выступает информационный потенциал предприятия. Доказано, что реализация подходов в принятии управленческих решений включает унификацию и стандартизацию процессов. Выявлено, что оптимизацию системы стратегического управления предприятием целесообразно осуществлять за счет внедрения алгоритма организационного проектирования управленческой технологии. Предложено развивать систему стратегического управления путем активизации использования информационного потенциала предприятия.**

**Ключевые слова:** предприятие, стратегическое управление, информационный потенциал, информационные системы, уровни использования, управленческие решения, проблемы.

---