

УДК 339.137:658

**Лебедєва Д.О.**,  
викладач циклової комісії  
загальноекономічних дисциплін,  
*Кременчуцький льотний коледж  
Національного авіаційного університету*

**Заливча І.В.**,  
викладач циклової комісії  
загальноекономічних дисциплін,  
*Кременчуцький льотний коледж  
Національного авіаційного університету*

**Штефан Л.В.**,  
викладач циклової комісії  
загальноекономічних дисциплін,  
*Кременчуцький льотний коледж  
Національного авіаційного університету*

## **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**Лебедєва Д.О., Заливча І.В., Штефан Л.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління організацією.** Вивчення проблем інформаційного забезпечення управління діяльністю має як теоретичне, так і пряме практичне значення, тому вивчення та розуміння внутрішніх механізмів інформаційного забезпечення дають змогу виробити ефективну стратегічну політику. Організація інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління повинна передбачати визначення споживачів та постачальників інформації, порядку запитів та відповідей на запити інформації, створення підрозділу інформаційної підтримки управління, виділення центрів відповідальності за певні процеси інформаційного забезпечення, формалізацію розподілу відповідальності, належне кадрове забезпечення процесу інформаційної підтримки управління. Збір інформації щодо стратегічного управління організацією повинен передбачати використання всіх запланованих джерел надходження інформації та використання сучасних технологій пошуку та накопичення, структуризації та збереження інформації. У статті розкрито сутність та значення інформаційного забезпечення процесу управління, проведено аналіз інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством.

**Ключові слова:** підприємство, інформація, інформаційне забезпечення, інформаційні технології, стратегічне управління.

**Лебедева Д.А., Заливча И.В., Штефан Л.В. Информационно-аналитическое обеспечение стратегического управления организацией.** Изучение проблем информационного обеспечения управления деятельностью имеет как теоретическое, так и прямое практическое значение, поэтому изучение и понимание внутренних механизмов информационного обеспечения позволяют выработать эффективную стратегическую политику. Организация информационного обеспечения процесса стратегического управления должна предусматривать определение потребителей и поставщиков информации, порядок запросов и ответов на запросы информации, создание подразделения информационной поддержки управления, выделение центров ответственности за определенные процессы информационного обеспечения, формализацию распределения ответственности, надлежащее кадровое обеспечение процесса информационной поддержки управления. Сбор информации о процессах стратегического управления организацией должен предусматривать использование всех запланированных источников поступления информации и использование современных технологий поиска и накопления, структурирования и хранения информации. В статье раскрыты сущность и значение информационного обеспечения процесса управления, проведен анализ информационного обеспечения процесса стратегического управления организацией.

**Ключевые слова:** предприятие, информация, информационное обеспечение, информационные технологии, стратегическое управление.

**Liebiedieva D.O., Stefan L.V., Zalivka I.V. Information and analytical provision of strategic management of an organization.** The study of the problems of information management of the management of activities has both theoretical and direct practical significance. Therefore, the study, understanding of the internal mechanisms of information provision enables to develop an effective strategic policy. The organization of the information provision of the strategic management process should include the identification of consumers and suppliers of information, the order of requests and responses to information requests, the establishment of a department of information management support, the allocation of responsibility centers for certain information support processes, formalization of the division of responsibility, proper staffing of the information management support process. The collection of information about the strategic management of the organization should include the use of all planned sources of information and the use of modern technologies for the search and accumulation, structuring and preservation of information. The advantages of information provision of the process of strategic management of an enterprise include: stay of documents in a structural unit; – compliance with the principle of divergence; application of all forms of statistical and accounting reporting; Preservation of information in documentary and electronic form. The main direction of improvement of information support is the creation and application of an information system based on modern hardware and software tools, information technologies, distributed data processing in networks, on the use of economical and mathematical methods and models, decision support systems and expert systems. The formation of information provision of strategic management should be the basis for making managerial decisions and cover the following subsystems (blocks): information gathering unit, data systematization, information processing unit, information usage block. The essence and meaning of information provision of the management process are disclosed in the article, the analysis of information provision of the process of strategic management of the enterprise is carried out.

**Key words:** enterprise, information, information support, information technologies, strategic management.

**Постановка проблеми.** Вивчення проблем інформаційного забезпечення управління діяльністю має як теоретичне, так і пряме практичне значення, тому вивчення та розуміння внутрішніх механізмів інформаційного забезпечення дають змогу виробити ефективну політику підприємствами, створити «режим найбільшого сприяння» підвищенню продуктивності праці.

З інформаційного погляду ключовим моментом є система підтримки управління підприємством. Побудова даної системи передусім вимагає правильної організації інформаційної системи, тому що вона є основним чинником обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Відсутність комплексного застосування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління, а саме збору інформації з відповідних джерел, визначення показників та їх аналізу, можна вважати однією з основних причин незадовільного становища великої кількості вітчизняних підприємств.

**Огляд (аналіз) останніх досліджень і публікацій.** Питання інформаційного забезпечення процесу управління підприємством розглянуто в роботах багатьох як закордонних, так і вітчизняних учених: Л.В. Балабанової, Т.І. Алачевої, О.С. Виханського, А.Н. Германчук, В.Г. Герасимчук, Ф. Котлера, В.С. Соловйова, М.П. Переверзева, В.П. Федько, Л.С. Шевченко та ін. [1–8]. Проте системи інформаційного забезпечення процесу управління підприємством недостатньо використовуються на практиці, що й зумовлює актуальність дослідження.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є вивчення теоретичних і практичних аспектів, а також розроблення заходів щодо вдосконалення системи інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством як основи формування управлінських рішень і розроблення рекомендацій щодо використання її на практиці.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах господарювання одним з основних внутрішніх чинників невизначеності у вирішенні управлінських завдань є неповна інформація про поточний стан внутрішнього і зовнішнього середовища, перспективи розвитку підприємства, що є наслідком неефективної організації інформаційного забезпечення управління.

У процесі дослідження поставлено і вирішено такі завдання: розкрито сутність та значення інформаційного забезпечення процесу управління підприємством; проаналізовано основні види та джерела інформації на підприємстві; визначено тенденції стратегічного управління інформаційним забезпеченням підприємств.

Основною метою побудови системи забезпечення інформаційної і методичної підтримки підготовки прийняття рішень у сфері «п'ять Р» менеджерами підприємства є використання фактографічного і статистичного аналізу, прогнозу основних економічних і фінансових показників. Рішення питань комплексного впровадження нових технологій обробки інформації вимагає необхідності враховувати образ дій, трудові функції, здібності, навички й умови роботи, що забезпечують підприємство інформацією.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (у тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою [9].

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання: які можливості надає та чому привертає певна сфера діяльності конкретне підприємство; як можна використати можливості зовнішнього середовища; які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі; в який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство у цій галузі, що є його ключовими чинниками успіху тощо.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення – це не лише нагромадження інформації та її обробка. На сучасному етапі розвитку економіки України існує об'єктивна необхідність автоматизації процесів і функцій стратегічного управління підприємством на засадах маркетингу, використання для цих цілей засобів обчислювальної техніки і нових інформаційних технологій.

Насамперед це зумовлено гострою потребою в інформації, що відбиває внутрішній фактичний стан справ на підприємстві (науково-технічний потенціал, можливості збуту товарів, рівень прибутку та ін.) і зовнішнього середовища (ринок, попит на товари, конкуренція, рівень ціни і т. д.). Ця інформація є основою для розроблення стратегії і тактики розвитку підприємства, подальшого контролю їх реалізації, прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У зв'язку із цим обробка інформації традиційними методами не відповідає вимогам ефективності управління підприємством на засадах маркетингу, тому що в управлінні підприємством використовуються значні обсяги інформації, існують складні інформаційні зв'язки між показниками, а також тенденції постійного росту обсягів інформації, яка обробляється. Це зумовлює необхідність організації автоматизованих систем збору, передачі, нагромадження й обробки інформації.

«Інформаційне забезпечення – це процес задоволення потреб конкретних користувачів інформації, що базується на застосуванні конкретних заходів і засобів

її отримання, обробки, накопичення та видачі у зручному для користувача виді» [10, с. 22].

До складу інформаційного забезпечення обґрунтування стратегічних управлінських рішень повинні входити: а) база даних, тобто набір даних, необхідних для обґрунтування прийнятих управлінських рішень. Обсяг бази даних залежить від методів і джерел її формування; б) методи і моделі обґрунтування стратегічних управлінських рішень; в) набір організаційних та методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [11, с. 86].

Використання всіх показників, що представляють інтерес, формованих із зовнішніх і внутрішніх джерел, дає змогу створити на кожному підприємстві цілеспрямовану систему інформаційного забезпечення, орієнтовану як на прийняття стратегічних рішень, так і на ефективне поточне й оперативне керування результативною діяльністю торговельного підприємства.

Зміст системи інформаційного забезпечення, її широта і глибина визначаються галузевими особливостями діяльності підприємств, їхньою організаційно-правовою формою, обсягом і ступенем диверсифікованості господарської діяльності і поруч інших умов [10, с. 42].

«Основними принципами формування та використання інформації для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища є: актуальність; достовірність; релевантність; повнота відображення; цілеспрямованість; інформаційна єдність (узгодженість)» [12, с. 115].

Слід зауважити, що інформація виступає, з одного боку, як необхідний інструмент стратегічного управління, з іншого – інформація є об'єктом управління, відносно якого слід провести якісну оцінку.

Визначення показника виконання основних функцій управління інформацією щодо управління діяльністю підприємства здійснюватимемо за формулою:

$$I_{\phi} = 0,13 \times \Phi_{дi} + 0,16 \times \Phi_{пi} + 0,15 \times \Phi_{зi} + 0,15 \times \Phi_{аi} + 0,12 \times \Phi_{п} + 0,14 \times \Phi_{к} + 0,15 \times \Phi_{р}, \quad (1)$$

де  $I_{\phi}$  – показник виконання основних функцій системи підтримки прийняття рішень;  $\Phi_{дi}$  – доставка інформації;  $\Phi_{пi}$  – планування інформації;  $\Phi_{зi}$  – зберігання інформації;  $\Phi_{аi}$  – аналіз інформації;  $\Phi_{п}$  – представлення інформації;  $\Phi_{к}$  – контроль;  $\Phi_{р}$  – регулювання; 0,14; 0,15; 0,12; 0,13; 0,16 – значущість критеріїв оцінки, що визначена експертним шляхом.

Для визначення показника виконання основних функцій управління інформацією щодо управління діяльністю підприємства використовують 10-бальну шкалу оцінки.

Шкала оцінки:

10–7,5 бали – високий рівень виконання функцій;  
7,49–5 балів – середній рівень виконання функцій;  
4,9 бали і менше – низький рівень виконання функцій.

Визначення інтегрального показника якості організації інформаційної підтримки на підприємстві здійснюємо за формулою:

$$I_{\phi o i p} = ((\Pi_{\phi o} + \Pi_{\phi o p} + \Pi_{\phi o c i p} + \Pi_{\phi i b}) \div \Pi_{\max}) \times 100\%, \quad (2)$$

де  $I_{\phi o i p}$  – інтегральний показник якості організації інформаційної підтримки;  $\Pi_{\phi o}$  – показник якості організації інформаційного обміну на підприємстві;

$\Pi_{\phi o p}$  – показник якості організації підсистем збору інформації, діагностики проблем управління та негайного реагування;  $\Pi_{\phi o c i p}$  – показник якості організації єдиного інформаційного простору;  $\Pi_{\phi i b}$  – показник якості форму-

вання інформаційного банку підприємства;  $P_{\max}$  – максимальне значення якості організації інформаційного забезпечення процесу управління, що дорівнює 12 балам.

Розрахунок показника ступеня використання джерел первинної та вторинної інформації на підприємстві розраховується за формулою:

$$K_{\text{пв}} = d_{\text{дімр}} \times \sum K_{\text{дімр}} + d_{\text{дві}} \times \sum K_{\text{дві}} + d_{\text{внмд}} \times \sum K_{\text{внмд}}, \quad (3)$$

де  $K_{\text{пв}}$  – комплексний показник ступеня використання джерел маркетингової первинної і вторинної інформації;  $d_{\text{дімр}}$  – частка використаних джерел інформації при маркетинговій розвідці в загальному їх обсязі;  $K_{\text{дімр}}$  – якість збору інформації під час маркетингової розвідки;  $d_{\text{дві}}$  – частка використаних джерел внутрішньої інформації в загальному їх обсязі;  $K_{\text{дві}}$  – якість збору внутрішньої інформації;  $d_{\text{внмд}}$  – частка використаних напрямів маркетингових досліджень у загальному їх обсязі;  $K_{\text{внмд}}$  – якість збору маркетингової інформації під час проведення маркетингових досліджень.

Із позицій стратегічного менеджменту інформаційне забезпечення – це насамперед процес задоволення потреб користувачів в інформації, необхідній для обґрунтування і прийняття стратегічних рішень. Організація належного стану інформаційного забезпечення можлива лише за умови адекватного супроводу, зокрема управлінського й технічного. Найбільш важливим є перший, який передбачає: визначення обсягу й структури інформації, необхідної для менеджерів різних рівнів; забезпечення ефективної системи акумулювання інформації; чітке встановлення параметрів і налаштування системи обміну інформацією; застосування надійних методик захисту наявної інформації; використання адаптованої інформації для обґрунтування та прийняття стратегічних рішень.

У теорії та практиці створення інформаційно-аналітичних систем виділяють три підходи: локальний, глобальний та системний, які формують тенденції стратегічного управління інформаційним забезпеченням підприємств.

«Суть локального підходу полягає у тому, що інформаційні системи створюють послідовним нарощуванням задач, які розв'язуються на персональному комп'ютері. Він передбачає необмежений розвиток інформаційних систем, тому кожна з них неможливо пізнати загалом. До переваг цього підходу можна віднести відносно швидко віддачу, наочність задач, простоту керування створенням систем. До недоліків відносять неможливість забезпечення раціональної організації комплексів задач, дублювання, постійну перебудову програм та організації задач, що призводить до відмови самої ідеї створення інформаційної системи.

За глобального підходу спочатку розробляють проект майже повної, завершеної системи, а потім її впроваджують. Як правило, цей підхід призводить до морального старіння проекту ще до його впровадження, оскільки час його розроблення може перевищувати період оновлення технічних, програмних та інших засобів, використаних у ньому.

Системний підхід до створення інформаційної системи – це комплексне вивчення економічного об'єкта як одного цілого з представленням частин його як цілеспрямованих систем і вивчення цих систем і взаємовідносин між ними. За системного підходу економічний об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів однієї складної динамічної системи, яка перебуває в

стані постійних змін під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, пов'язаних процесами перетворення вхідного набору ресурсів в інші вихідні ресурси» [13].

У процесі взаємодії організації із зовнішнім середовищем стратегічне управління цікавить насамперед те, як повинно вести себе підприємство в довгостроковій перспективі, щоб в умовах конкурентної взаємодії з іншими домагатися підтримки балансу в обміні із зовнішнім середовищем, а отже, забезпечувати сталий розвиток.

«Вплив на зовнішнє середовище може проявлятися в різних формах, надаючи сприятливі умови і можливості для ефективного функціонування або створюючи загрози для його існування.

Ближнє (безпосереднє) оточення інакше називають діловим середовищем компанії. Воно має властивість безпосередньо впливати на діяльність підприємства, тому говорять, що воно складається з чинників прямого впливу. Також існує зворотний зв'язок між підприємством та його діловим середовищем, тобто підприємство може впливати на своє безпосереднє оточення. Внутрішнє середовище підприємства можна розглядати з погляду статички, визначаючи склад його елементів і структуру, і з погляду динаміки, тобто виокремлюючи процеси, які в ньому протікають» [14].

«Кожне підприємство має потребу в бізнес-процесах, оптимально організованих для виживання в умовах глобальної конкуренції і динамічного бізнес-середовища. Ще більш важлива здатність підприємства швидко і рішуче реагувати на зміни навколишнього середовища. Для цього підприємству необхідно мати єдиний фундамент, що забезпечує цілеспрямований рух. Таким фундаментом є стратегічні цілі компанії» [15].

Застосування на підприємстві формалізованих методів стратегічного управління дає змогу більш обґрунтовано визначати цілі інвестицій та оптимально планувати інвестиційну діяльність, більш повно враховувати проектні ризики, оптимізувати використання наявних ресурсів і уникати конфліктних ситуацій, контролювати виконання складеного плану, аналізувати фактичні показники й вносити своєчасну корекцію в хід робіт, накопичувати, аналізувати і використовувати надалі досвід реалізованих планів.

**Висновки** з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Вивчення сутності і значення інформаційного забезпечення процесу управління в умовах ринкової економіки дало змогу зробити такі висновки: застосування інформаційних технологій дасть керівнику і фахівцям підприємства можливість оперативно одержувати доступ до будь-якої накопиченої інформації й ефективно використовувати її в процесі прийняття рішень; буде сприяти повідомленню інформації до місця створення і використання знань; нададуть кошти як по аналізу інформації, так і по процесах вироблення управлінського рішення; сприятиме порівняльній оцінці альтернативних варіантів рішення, прогнозуванню і розробленню сценаріїв очікуваного розвитку ситуації, розробленню планів та програм реалізації процесів, тому що без їх використання ухвалення управлінського рішення утруднено. Система інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства повинна бути націлена не тільки на внутрішнє використання і прийняття управлінських рішень, а й на задоволення інтересів зовнішніх користувачів інформації. Основним напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного



управління на підприємстві є створення та застосування системи, яка базується на сучасних апаратно-програмних засобах, інформаційних технологіях, розподіленій обробці даних у мережах, на використанні економіко-математичних методів і моделей, систем підтримки прийняття рішень та експертних систем. Під інформатизацією варто розуміти

сукупність взаємозалежних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, виробничих процесів, спрямованих на створення умов для задоволення інформаційних потреб, реалізації прав громадян і суспільства на основі створення, розвитку, використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій.

#### Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг : учебник для вузов ; под общ. ред. Г.Л. Багиева. Москва : Экономика, 2001. 718 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник. Київ : Знання-Прес, 2004. 645 с.
4. Балабанова Л.В., Балабанич А.В. Маркетинговий аудит сбыта : монографія. Донецк : ДонГУЭТ, 2004. 189 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. 290 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник. Москва : Банки и биржи, 2005. 576 с.
7. Бондаренко І.В., Дубницький В.І. Сучасний маркетинг (у схемах, малюнках, таблицях, термінологічних поясненнях) : навчальний посібник. Донецьк : Юго-Восток, 2002. 354 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. Москва : Гардарика, 2003. 296 с.
9. Берідзе Т.М. Моніторинг як засіб ефективного управління. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. URL : [www.economyandsociety.in.ua](http://www.economyandsociety.in.ua) (дата звернення: 10.01.2019).
10. Балабанова Л.В., Алачева Т.І. Информационное обеспечение обоснования управленческих решений в условиях маркетинговой ориентации предприятия : монография. Донецк : ДонГУЭТ, 2003. 143 с.
11. Германчук А.Н. Стратегический подход к управлению коммерческой деятельностью в условиях маркетинговой ориентации торговых предприятий. Донецк : Донбасс, 2010. 268 с.
12. Балабанова Л.В., Германчук А.Н. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика : монография. Донецк : ДонГУЭТ. 2003. 231 с.
13. Титаренко І.В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2014. Вип. 1 (19). С. 349–353.
14. Мандражи З.Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 20. С. 251–256.
15. Информационное обеспечение стратегического управления и планирования. URL : <http://www.stplan.ru/articles/theory/stplinfo.htm>