

УДК 65.016.2

О.М. Гребешков,  
аспірант, кафедра стратегії підприємств,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### Methodological Approaches to Enterprise's Information Strategy Development and Implementation

**Анотація.** В статті наведено авторське бачення методичного підходу до розробки та впровадження в практику стратегічного менеджменту інформаційної стратегії підприємства. Запропоновано використання стратегічного інформаційного аудиту як основи процесу розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства. Запропоновано підхід до узгодження бізнес-стратегії, оргструктури, ІТ-інфраструктури та системи управління інформаційними потоками на підприємстві.

**Ключові слова:** інформаційна стратегія підприємства, стратегічний менеджмент, інформація, інформаційні технології, стратегічне взаємоузгодження.

**Abstract.** The article describes author's vision of approach to development and implementation of information strategy of an enterprise, as well as the use of strategic information audit as a basis for the development and implementation of information strategy. It summarizes the approach to alignment of business strategy, organization structure, IT infrastructure and information management structure of an enterprise.

**Keywords:** information strategy, strategic management, strategic information audit, information technologies, strategic alignment.

#### Постановка проблеми

Постійно зростаюча невизначеність бізнес-середовища та інтенсивність конкуренції змушує підприємства мати певну стратегію стосовно інформації. Це дозволяє відрізнити підтримуючі технології, що є основою поточної підприємницької діяльності, від таких, що забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги, тобто створюють нові ділові можливості, або дозволяють уникати ризиків в майбутньому.

Однак слід визнати, що надзвичайно мало українських підприємств мають формалізовані інформаційні стратегії такого роду, якими можна керуватися при виборі напрямків стійкого довгострокового розвитку. Не секрет, що об'єктивною вимогою успішного довгострокового розвитку сучасного підприємства є перспективне бачення та стратегічне мислення. Проте гнучкість економічної поведінки залишається привабливою, але лише уявною конструкцією, що не здатна забезпечити досягнення реальних результатів діяльності. У такому контексті свого вирішення вимагає питання методичного забезпечення процесу розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У наукових працях, присвячених питанням стратегічного менеджменту категорія «інформаційна стратегія» розглядалася такими вітчизняними та зарубіжними науковцями, як Е.Орна, П.Крагг, Дж.Бейр, Ф.Байновський, Е.Савушкін, Т.Омельяненко та інші. Аналіз досліджень показав, що на сьогоднішній день неусталеним залишається категоріально-понятійний апарат, тривають дискусії навколо проблем щодо засад створення інформаційної структури підприємства, не стихають суперечки дослідників та практиків про сутність, місце й роль інформаційної стратегії в стратегічному наборі підприємства, а найбільш малодослідженими залишаються питання про методи та шляхи розробки і впровадження інформаційної стратегії.

#### Постановка цілей

Метою даної статті викладення основних положень запропонованого автором методичного підходу до розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства.

#### Виклад основного матеріалу

На наше переконання, пропонуючи методичний підхід до розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства, необхідно звернути увагу на теорію та практику інформаційного аудиту. Модифікувавши підхід до проведення інформаційного аудиту та змістивши акценти даної практики в бік потреб стратегічного управління підприємством, пропонуємо в якості методичного підґрунтя розробки інформаційної стратегії використовувати методику стратегічного інформаційного аудиту, який дозволив би провести аналіз інформаційної роботи та стратегічного інформаційного процесу на підприємстві.

Вивчення наукової літератури, практичних рекомендацій та досвіду світових компаній дозволяє нам стверджувати, що на сьогоднішній день аудит є визнаною управлінською технологією. Аудит дозволяє забезпечити менеджерів інформацією про теперішній стан специфічних ресурсів та сервісів в межах підприємства [1]. Таким чином основною метою інформаційного аудиту є визначення потреб споживачів в інформації та способів і ступеню повноти задоволення цих потреб. Більшість дослідників, які торкалися даного питання основною метою проведення інформаційного аудиту визначають поліпшення результативності підприємства шляхом забезпечення потреб споживачів інформації в середині підприємства з боку інформаційних систем та доступних інформаційних продуктів.

Слід, однак, для більшої ясності відзначити, що інформаційний аудит не є лише процесом оцінювання потреб в інформації або процесом інвентаризації інформаційних систем, баз даних та інших джерел інформації, він дозволяє оцінити (визначити) роль, яку грає інформація в системі підприємства, враховуючи

контекст інформаційних потреб внутрішніх та зовнішніх споживачів.

Приймаючи до уваги зазначене вище, ми пропонуємо проведення *стратегічного інформаційного аудиту* як системного вивчення процесу використання інформації, інформаційних ресурсів, та зв'язку потоків інформації з персоналом та документами, яке здійснюється для визначення ступеню внеску останніх у досягнення стратегічних цілей організації [2, с.86].

Використання стратегічного інформаційного аудиту дозволяє змістити акценти з питань накопичення та зберігання інформації на питання створення та підтримки процедур інформаційного забезпечення процесів прийняття стратегічних управлінських рішень. Стратегічний інформаційний аудит покликаний – крім іншого – визначити яким чином та в якому обсязі використовується підприємством інформація вносить вклад у досягнення цілей підприємства.

Докладно сутність стратегічного інформаційного було розкрито у наших попередніх дослідженнях [3], однак зупинимось на деяких особливостях даного процесу.

Стратегічний інформаційний аудит повинен бути процедурою, яка проводиться на підприємстві для визначення інформаційних потреб користувачів інформації і ступеню ефективності задоволення цих потреб. Крім того, в процесі проведення робіт зі стратегічного інформаційного аудиту проводиться оцінка вартості та цінності інформаційних ресурсів для підприємства. Весь цей комплекс робіт проводиться для того, щоб визначити наскільки інформаційне середовище організації сприяє досягненню її стратегічних та тактичних цілей. В загальному сенсі стратегічний інформаційний аудит проводиться для збору інформації, яка необхідна для проведення ефективного стратегічного управління інформаційними ресурсами.

Під час проведення стратегічного інформаційного аудиту аналізуються інформаційні системи та інформаційні продукти (включаючи зовнішні інформаційні продукти, за допомогою яких підприємство передає інформацію про себе та свої товари і послуги у зовнішнє середовище; та внутрішні інформаційні продукти, які використовуються для внутрішньої передачі інформації) підприємства. Також провадиться аналіз того наскільки ефективно інформація використовується для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Стратегічний інформаційний аудит дозволяє оцінити внесок використовуваної інформації в загальну успішність організації, побічно оцінюючи наскільки інформаційна робота в організації узгоджена із її бізнес-стратегією та іншими функціональними стратегіями.

Переходячи до етапів методичного підходу до розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства, вважаємо за доцільне навести спершу загальну схему даного процесу (рис. 1).



Рис.1. Принципова схема процесу розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства

Таким чином, першим етапом процесу розробки інформаційної стратегії підприємства ми пропонуємо проведення на підприємстві стратегічного інформаційного аудиту, разом із комплексною характеристикою підприємства в інформаційному економічному середовищі, визначенням характеристик поведінки підприємства в інформаційному економічному середовищі, а також характеристикою визначеності інформаційного економічного середовища. Розглянемо конкретні кроки процесу стратегічного інформаційного аудиту. Перед початком робіт безпосередньо із стратегічного інформаційного аудиту, необхідно пройти декілька підготовчих етапів, які дозволять забезпечити максимальну ефективність проведення стратегічного інформаційного аудиту, а саме:

1. Проаналізувати інформаційні потреби та компетенції підприємства, виходячи зі стратегічних цілей бізнесу.
2. Забезпечити підтримку процесу проведення стратегічного інформаційного аудиту з боку менеджменту підприємства.
3. Забезпечити підтримку процесу проведення стратегічного інформаційного аудиту з боку працівників.
4. Розробити план стратегічного інформаційного аудиту.

Для максимізації результативності реалізації вищезазначених підготовчих етапів, нами пропонується проведення на підприємстві комплексної характеристики аналізованого підприємства в інформаційному економічному середовищі, причому охопити доцільно як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії. Максимально повний перелік завдань такого комплексного аналізу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Основні фази комплексної характеристики аналізованого підприємства в інформаційному економічному середовищі

Фаза	Завдання	Результати
------	----------	------------

Огляд стратегій та політик підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення корпоративної візії, стратегічних цілей, коротко- та довгострокових планів</li> <li>• Дослідити галузь та цільові ринки</li> <li>• Переглянути бізнес-план підприємства</li> <li>• Визначити ключові фактори успіху</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Огляд бізнес-середовища</li> <li>• Огляд бізнес-стратегії</li> <li>• Ключові фактори успіху</li> <li>• План розвитку бізнесу</li> </ul>
Огляд бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виділити основні функції та бізнес-процеси</li> <li>• Дослідити галузь та проаналізувати тренди</li> <li>• Провести SWOT-аналіз</li> <li>• Проаналізувати моделі створення прибутку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вимоги власників бізнесу</li> <li>• Існуюча модель бізнес-процесів</li> <li>• Майбутня модель бізнес-процесів</li> </ul>
Огляд використовуваних інформаційних технологій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ознайомитись із командою з управління інформацією</li> <li>• Визначити апаратне та програмне забезпечення, і мережеві технології</li> <li>• Оцінити інфраструктуру ІТ</li> <li>• Запропонувати відповідні ІТ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Звіт про використовуване програмне забезпечення</li> <li>• Звіт про інфраструктуру ІТ</li> <li>• Аналітичний звіт щодо роботи команди з управління інформацією</li> </ul>
Майбутні бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вивчити конкурентів, споживачів або клієнтів та партнерів</li> <li>• Визначити потенційні ринки</li> <li>• Дослідити тренди ІТ</li> <li>• Провести бенчмаркінг</li> <li>• Провести пріоритизацію пропозицій щодо розвитку бізнесу</li> <li>• Провести редизайн бізнес-процесів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Звіт бенчмаркінгу</li> <li>• Звіт про тенденції розвитку ІТ</li> <li>• Звіт про пріоритетні напрямки розвитку бізнесу</li> </ul>
Майбутні інформаційні технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описати структуру управління інформацією</li> <li>• Розробити пропоновану інформаційну інфраструктуру</li> <li>• Розробити схему інтеграції змін інформаційної інфраструктури, які пропонуються</li> <li>• Запропонувати кадровий склад інформаційного відділу підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічний план використання інформаційних технологій на підприємстві</li> <li>• План інтеграції інформаційних систем в інфраструктуру підприємства</li> <li>• План управління інформаційними системами</li> </ul>

Крім зазначених фаз загальної характеристики підприємства, проведення безпосередньо стратегічного інформаційного аудиту повинно складатись із наступних основних кроків:

1. Визначення стратегічних корпоративних цілей.
2. Визначення інформації, яка необхідна для досягнення цих цілей.
3. Вивчення того, як і ким використовується інформація.
4. Вивчення засобів та процесів доставки необхідної інформації до тих, кому вона необхідна.
5. Визначення критеріїв оцінювання вартості і цінності інформації.
6. Визначення ступеню активності поведінки підприємства в інформаційному економічному середовищі.
7. Дослідження ступеню визначеності інформаційного економічного середовища для підприємства.
8. Виявлення проблем у існуючій системі роботи з інформацією або у інформаційному взаємоузгодженні.
9. Інтерпретація результатів – «як є», і «як повинно бути».

Після проведення стратегічного інформаційного аудиту та визначення характеристик поведінки підприємства в інформаційному економічному середовищі, а також характеристики визначеності інформаційного економічного середовища, можливо перейти до визначення типу інформаційної стратегії, яка б найкращим чином відповідала тій ситуації, в якій опинилось підприємство. Для визначення типу інформаційної стратегії доцільно використати запропонований нами матричний підхід (рис.2).

Після визначення типу інформаційної стратегії, доцільно перейти до розробки моделі взаємоузгодження елементів інформаційної стратегії, бізнес-стратегії та структурної конфігурації підприємства.

Стратегічний набір організації чинить певний вплив на складність та активність процесу інформаційного пошуку. Процес інформаційного пошуку повинен забезпечити такий об'єм, якість і зміст інформації та якість її обробки, який підтримував би здатність підприємства реалізовувати та розвивати обрану стратегію, досягати своїх стратегічних цілей.

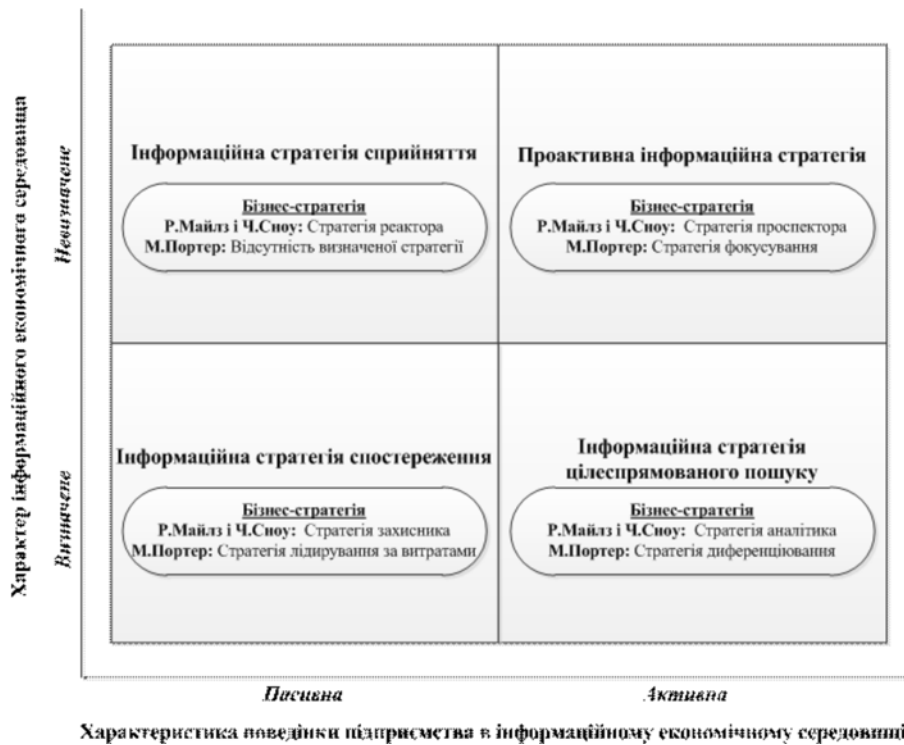


Рис.2. Типи інформаційної стратегії підприємства

Саме тому нами було розроблено загальну модель стратегічного взаємоузгодження елементів бізнес-стратегії із елементами інформаційної стратегії, яка дозволила б найбільш ефективним чином поєднати та привести у відповідність бізнес-стратегію компанії із її інформаційною стратегією. Стратегічне взаємоузгодження – це процес поєднання та конфігурації елементів стратегічного набору, підсистем операційної системи підприємства, бізнес-процесів та організаційної структури таким чином, який дозволить би всім цим елементам створити єдину візію та досягти синергійного ефекту при досягненні стратегічних цілей. [4] Беручи до уваги завдання нашого дослідження, вважаємо за необхідне доповнити загальновідому модель стратегічного взаємоузгодження [5, 6, 7] такими елементами, як інформаційна стратегія та інформаційна інфраструктура підприємства.

Виходячи із зазначеного вище, вважаємо за доцільне виокремити чотири основні типи стратегічного взаємоузгодження, які пов'язані з інформаційною стратегією (див. рис.3). Перед тим, як перейти безпосередньо до узгоджувачих зв'язків між елементами моделі стратегічного взаємоузгодження, розглянемо ці елементи докладніше.

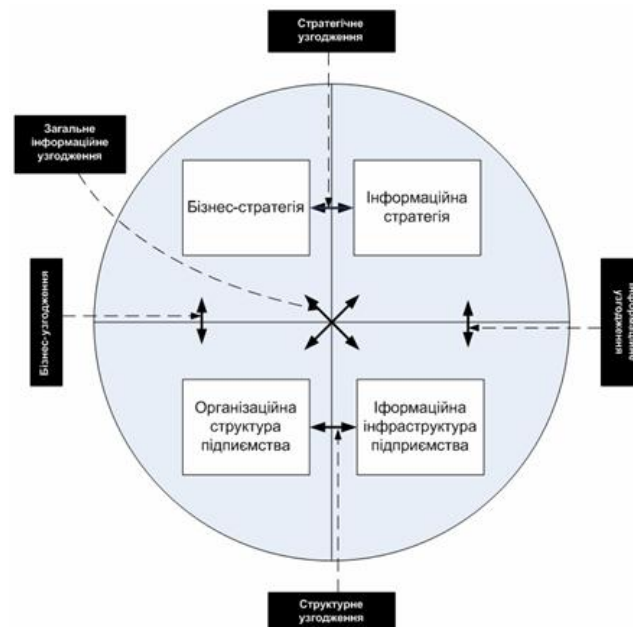


Рис.3. Схематична модель стратегічного взаємоузгодження елементів інформаційної стратегії, бізнес-стратегії, та структурної конфігурації підприємства

Блок бізнес-стратегії складається із таких компонентів, як сфера діяльності, відмітні компетенції і особливості управління бізнесом. Цей блок відноситься до всіх аспектів, які здатні чинити вплив на ділове середовище підприємства. Сюди можна включити ринки, продукти, послуги, клієнтів, і місце розташування бізнесу, а також споживачів, конкурентів (включаючи потенційних конкурентів) та постачальників. До відмітних компетенцій відносяться всі елементи, які роблять бізнес успішним на ринку: ключові компетенції бізнесу, які дозволяють конкурувати з іншими підприємствами; бренд; наукові дослідження; виробництво і розвиток продукту; структуру витрат та спосіб ціноутворення; канали збуту і дистрибуції, які використовує підприємство. Третім компонентом блоку бізнес-стратегії є особливості управління бізнесом. Цей компонент стосується відносин між акціонерами компанії і топ-менеджментом, а також всі державні правила та регуляторні впливи і відносини між іншими стратегічними партнерами бізнесу.

Компонентами організаційної структури в межах даної моделі є структура управління, бізнес-процеси, та навички персоналу. Структура управління визначає як саме підприємство веде свій бізнес, визначаючи тип організаційної структури. Бізнес-процеси визначають всі види діяльності, та їх конкретні особливості.

Два інші компоненти моделі стратегічного взаємоузгодження – інформаційна стратегія підприємства та інформаційна інфраструктура підприємства. Відзначимо, що під інформаційною інфраструктурою підприємства мається на увазі сукупність організаційних структур, які забезпечують функціонування й розвиток внутрішнього інформаційного простору організації, а також засобів інформаційної взаємодії, що забезпечують доступ внутрішніх і зовнішніх користувачів до інформаційних ресурсів.

Перейдемо до пояснення узгоджувачих зв'язків:

- стратегічне взаємоузгодження – узгодження основних цілей та засобів їх досягнення між бізнес-стратегією та інформаційною стратегією – може бути досягнуте шляхом вибору та впровадження відповідного типу інформаційної стратегії, яка б найліпшим чином відповідала бізнес-стратегії підприємства та її особливостям сприйняття внутрішнього і зовнішнього середовища;
- структурне взаємоузгодження [8] – між бізнес-стратегією та інформаційною інфраструктурою – забезпечується використанням необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства максимально ефективних інформаційних технологій та техніко-технологічних рішень пошуку, обробки та зберігання інформації;
- бізнес-взаємоузгодження – між бізнес-стратегією та організаційною інфраструктурою – забезпечується розробкою такої оргструктури підприємства, яка б найкращим і найбільш ефективним чином задовольняла вимоги обраної бізнес-стратегії, сприяла б досягненню її цілей та запобігала виникненню конфліктів в процесі розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства завдяки, наприклад, ефективному включенню проектної групи з розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства до загальної організаційної структури підприємства;
- інформаційне взаємоузгодження – між інформаційною стратегією та інформаційною інфраструктурою – може бути досягнуте шляхом узгодження стратегічних цілей в розрізі інформаційного забезпечення з інформаційною інфраструктурою підприємства як сукупністю структур, які забезпечують функціонування й розвиток внутрішнього інформаційного простору підприємства, а також засобів інформаційної взаємодії, що забезпечують доступ користувачів до інформаційних ресурсів;
- загальне інформаційне взаємоузгодження – між інформаційною стратегією та оргструктурою організації, та між бізнес-стратегією та інформаційною інфраструктурою.

Після вирішення проблем стратегічного взаємоузгодження, доцільно перейти до розробки організаційно-економічного механізму впровадження інформаційної стратегії на підприємстві. В межах даного механізму доцільно спланувати способи впорядкування процесів впровадження інформаційної стратегії на підприємстві та дати рекомендації щодо організаційного забезпечення даного процесу та включення інформаційної стратегії в систему менеджменту підприємства. Таким чином, необхідно розробити модель включення процесів стратегічного управління інформацією в систему менеджменту підприємства, визначити кадровий склад та функції відповідальних за цю роботу працівників.

Після успішного вирішення зазначених вище завдань, необхідно розробити документ «Інформаційна стратегія підприємства». Зазначений документ повинен бути стислим (10-15 сторінок). Зміст такого документу повинен включати наступні розділи, назви яких та стислий зміст наведені в таблиці 2.

**Таблиця 2. Пропонований зміст документу «Інформаційна стратегія підприємства»**

Розділ документу	Стислий зміст розділу
Короткий зміст	Короткий огляд повного змісту документу.
Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища	Опис контекстуальних умов розробки інформаційної стратегії (загальної бізнес-стратегії підприємства) та стратегічних викликів (ключові фактори зовнішнього середовища), із якими стикається підприємство в контексті її інформаційної роботи.
Специфічні цілі	Опис специфічних цілей, які мають відношення до управління інформацією та систем її збору і поширення.
Альтернативи	Огляд альтернатив у їх зв'язку із стратегією підприємства та факторами ризику, які повинні привести до визначення пріоритетів.
Виходи	Огляд ключових інформаційних продуктів та сервісів, які було використано та/або поширено та їх внутрішніх або зовнішніх ринків.
Вимоги	Огляд необхідних вкладень, інвестицій, оргструктур, ресурсів (наприклад, інформаційних) та навичок.
Висновки	Огляд та обґрунтування обраних параметрів.
Плани з впровадження	Конкретні заходи з впровадження інформаційної стратегії з розкладом розподілом відповідальності.

Наостанок зазначимо, що добре розроблена та оформлена інформаційна стратегія повинна:

1. Надавати менеджерам підприємства чітке розуміння сутності, мети, та змістовного наповнення робіт з впровадження інформаційної стратегії підприємства.
2. Надавати персоналу підприємству чітке усвідомлення цілей підприємства в аспекті його інформаційної роботи та шляхів їх досягнення.
3. Визначити для всього підприємства пріоритети та основні напрямки майбутньої діяльності: визначення нових можливостей та загроз; проведення сеансів більш детального стратегічного планування; та прийняття інвестиційних рішень.

#### **Висновки**

Запропонований в даній статі методичний підхід до розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства було апробовано в практичній діяльності вітчизняних підприємств сфери управлінського консалтингу, що дозволило досягти позитивних результатів для підприємств-клієнтів консалтингових компаній, зокрема: більш чітке розуміння інформаційних потреб підприємств менеджерами та функціональними робітниками, більш ефективне інформаційне забезпечення діяльності підприємства, досягнення стану узгодженості всіх елементів операційної системи підприємства та її організаційної структури із системою інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

#### **Перспективи подальших досліджень**

Не дивлячись на доведену практикою перспективність запропонованого підходу до розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства, він

вимагає подальшого розвитку та адаптації до реалій вітчизняної бізнес-практики. У відповідності до цього в подальшому передбачається розробка більш детальних шляхів впровадження інформаційної стратегії у практику стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств.

#### Список літератури

1. St.Clair G. The One-Person Library: Tasks and Management, SMR Special Report (New York: SMR International), 1995, p. 2-5.
2. Orna E. Making Knowledge Visible – Gower Publishing Limited, 2005, – 160 p.
3. Гребешков О.М. Стратегічний інформаційний аудит підприємства: концептуальні засади/ О.М. Гребешков // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010, с.96-97.
4. The Leadership Context // Режим доступу: <http://www.strategicalignment.ca/saihome.php>
5. Papp R. Determinants of Strategically Aligned Organizations: A Multi-industry, Multi-perspective Analysis, Stevens Institute of Technology, Hoboken, New Jersey, 1995, - 203 p.
6. Papp R., Luftman, J. Business and IT Strategic Alignment: New Perspectives and Assessments, Proceedings of the Association for Information Systems, Inaugural Americas Conference on Information Systems, Pittsburgh, August 1995, - p.25-27.
7. Henderson J., Venkatraman N., Strategic Alignment: A Model For Organizational Transformation Via Information Technology, Sloan School Management, Massachusetts Institute of Technology, 1990, - 241 p.
8. Phillip Ein-Dor, Eli Segev: Attitudes, Association and Success of MIS: Some Empirical Results from Research in the Context of a Business Game. Comput. J. 29(3), 1986, – p. 212-221.

*Стаття надійшла до редакції 10.12.2010 р.*



ТОВ "ДКС Центр"