

Розділ 1

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 004:005.93:631.11

Ліна БОЙКІВ

*магістрантка факультету менеджменту
Миколаївського національного аграрного університету,
м. Миколаїв, Україна
e-mail: info@mnau.edu.ua*

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті досліджено інформаційно-аналітичне забезпечення як важливої складової методичного забезпечення прийняття управлінських рішень, що формується на основі глибокого розуміння сутності та характеру управлінських рішень при стратегічному розвитку підприємства. Розглянуто показники та принципи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління суб'єкта господарювання. Визначено методи та інструменти формування необхідної інформації в процесі прийняття рішень щодо стратегічного управління підприємством. У процесі роботи опрацьовано систему збирання обробки, використання і зберігання інформації, а також вивчено як інформація при недостовірному використанні може вплинути на стратегію розвитку підприємства.

Ключові слова: управлінське рішення, інформаційно-аналітичне рішення, внутрішнє, зовнішнє середовище підприємства, підприємство, стратегічний розвиток.

Кризові економічні процеси в Україні, викликані реформуванням, вимагають компетентних спеціалістів щодо управління діяльністю суб'єктів господарювання. Однак, законодавчі реформи, соціальна криза, мають вплив на їх діяльність та побудовану стратегію. У даній ситуації є важливим моментом зосередитися на новому підході до побудови системи управління підприємством: формування адекватної теоретичної бази, нових підходів та принципів.

Розвиток аналітичного інструментарію й безпосередньо інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємствами, знайшло досить повне відображення у роботах українських та російських учених М. А. Болюха, Е. Гильде, А. Г. Загороднього, М. І. Горбаток, В. Маршева, В. І. Отенко та інших.

Метою статті є розкриття суті інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства і можливості

його застосування на підприємстві для забезпечення ефективного існування і розвитку в ринкових умовах.

Функціонування підприємства залежить від зовнішнього по відношенню до підприємства середовища (макрооточення) і внутрішнього. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб правильно визначити цілі та задачі. Але перед постановкою цілей необхідно досконально проаналізувати зовнішнє та внутрішнє оточення підприємства.

У процесі взаємодії організації із зовнішнім середовищем стратегічне управління цікавить насамперед те, як повинно вести себе підприємство у довгостроковій перспективі, щоб в умовах конкурентної взаємодії з іншими домагатися підтримки балансу в обміні із зовнішніми чинниками, а, отже, забезпечувати сталий розвиток [1, 157].

Ближнє оточення інакше називають діловим середовищем підприємства. Воно має властивість безпосередньо впливати на діяльність

суб'єкта господарювання, що складається з факторів прямого впливу. Також існує зворотний зв'язок між підприємством та його діловим середовищем, тобто підприємство може впливати на своє безпосереднє оточення.

У таблиці 1 наведені показники, які визначають вплив факторів зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище підприємства можна розглядати з точки зору статистики, визначаючи склад його елементів і структуру (табл. 2).

Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві торкається усіх аспектів його діяльності. Тому, що інформація – це ресурс управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер. Перед тим, як суб'єкту господарювання організувати інформаційне-аналітичне забезпечення, потрібно:

- визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
- вжити заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації;

- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для
- прийняття стратегічних рішень [5, 102].

Стратегічне планування потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. За допомогою функціональних можливостей баз відбувається процес нагромадження інформації, її обробка та оцінка.

База стратегічних даних (БСД) — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел (рис. 1) [2].

Управлінська діяльність — це діяльність, орієнтована на використання, збирання, обробку, передачу інформації.

Підприємства, що формують БСД одночасно із розробкою, показують, що багато проблем можна уникнути за допомогою використання інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу.

ІУС дає змогу:

- нагромаджувати інформацію;
- складати прогнози розвитку подій;

Таблиця 1

Показники зовнішнього середовища підприємства [3, 68]

Фактори	Аналіз та показники впливу зовнішнього середовища підприємства
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> – показник якості сировини (за видами) і матеріалів, комплектуючих виробів, запасних частин і т. д.; – показник якості нормативно-методичної та техніко-економічної документації, яка надходить на підприємство – прогноз зміни умов поставок та виконання договірних обов'язків
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> – тенденції зміни кола потреб основних споживачів товарів підприємства; – прогноз зміни параметрів ринку за обсягом і асортиментом товарів; – прогноз зміни доходів споживачів; – прогноз зміни складу і значень ознак сегментації ринку всередині країни і у світі
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз якості, цін та конкурентоспроможності товарів конкурентів; – аналіз організаційно-технічного рівня виробництва основних конкурентів; – прогнозування ринкової стратегії основних конкурентів
Контактні аудиторії	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз ставлення до підприємства і його товару фінансових кіл регіону (країни), засобів масової інформації, державних установ, суспільних організацій та ін. – розробка заходів щодо поліпшення відношень з контактною аудиторією
Маркетингові посередники	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз структури та стратегії торгових посередників та уточнення спільно з ними стратегії маркетингу просування товарів; – налагодження контактів з агентствами щодо надання маркетингових послуг; – встановлення стосунків з кредитно-фінансовими установами
Законодавство з податкової політики та зовнішньоекономічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – формування банку даних з податкової систем та зовнішньоекономічної діяльності; – аналіз впливу податків, митних зборів, квот, ліцензій та інших показників на ефективність роботи підприємства; – підготовка пропозицій щодо удосконалення законодавства з податкової системи і зовнішньоекономічної діяльності

- аналізувати внутрішній стан організації;
- відслідковувати події в зовнішньому середовищі.

ІУС у стратегічному управлінні може мати дворівневу ієрархічну структуру [2].

«Стратегічний набір» суб'єкта господарювання підприємства — це, як зазначалося, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї. Відповіді на ці питання допоможе стратегічний контроль.

Стратегічний контроль – це вид управлінської діяльності на підприємстві, фундаментом якого є спостереження та оцінка процесу стратегічного управління та допомагає досягти поставлених цілей.

Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю, так

само як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства.

Головна мета контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства [2, 145–146].

Фактори, що забезпечують ефективність стратегічного контролю:

- застосування досконалих методів і форм;
- єдність ОСУ;
- єдність елементів ОК і цілей контролю;
- точність і доступність інформації, необхідної для стратегічного контролю.

Контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів;
- бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати;

Таблиця 2

Показники внутрішнього середовища [3, 85]

Фактори	Аналіз та показники впливу зовнішнього середовища підприємства
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – продукція (роботи, послуги) підприємства; – обсяг і концентрація продажів, базові споживачі продукції; – життєвий цикл основних товарів; – частка основного і вторинного ринків; – канали збуту: кількість, сфера дії, контроль; – ефективність організації продажів, знання потреб споживачів; – імідж товарів або послуг, їх репутація і якість; – ефективність стимулювання продажів і реклами
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> – вартість, доступність сировини і відносини з постачальниками; – розташування об'єктів та їх використання; – система контролю основних фондів, оборотність основного капіталу; – рівень вертикальної інтеграції; – ефективність, вартість і прибутковість обладнання; – технологічний і витратний потенціал; – дослідження та інжиніринг, нові технології, інновації; – патенти, торгові марки
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> – ресурси корпоративного рівня; – податкова діяльність; – фінансова стійкість, здатність використовувати альтернативні фінансові стратегії;
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> – управлінський персонал: досвід і навички; – виробничий персонал: досвід і спеціальні навички; – ефективність трудових ресурсів;
Організаційна культура і організація управління	<ul style="list-style-type: none"> – імідж і престиж фірми; – філософія компанії, норми і цінності; – структура власності, зацікавлені сторони; – система планування;



Рис. 1. Джерела та об'єкти аналізу для отримання інформації [3,77].

- мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;
- бути гнучким;
- бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;
- бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;
- бути дієвим.

Існує певна схема контролю, завдяки якій керівництво зможе чітко управляти процесом:

- 1) визначення відповідальних за здійснення контролю;
- 2) визначення стандартів і норм для оцінки;
- 3) аналіз зробленої роботи та висновки відповідно до встановлених норм;
- 4) коригування процесів.

У процесі розробки планів та бюджетів потрібно поступово їх розбивати на рівні і деталізувати. Тільки після фільтрації та систематизації інформації можна сформулювати завдання та засади контролю [1, 54].

Використанням організаційного графіка можна відпрацювати систему звітів, яка має складатися з форм документів та інструкцій для їх оформлення, а також інформаційних каналів їх руху. Суворий та регулярний порядок звітності дисциплінує виконавців програми, привчає їх до постійного контролю власної роботи та фахівців, з якими вони пов'язані у виконанні програмних завдань. Особливо слід наголосити на періодичності звітності. Досвід

показує, що така періодичність залежить від змісту роботи та кваліфікації виконавців. Організаційний графік дає можливість деталізовано готувати рішення та приймати їх. На основі звітності складаються графіки, де можна порівнювати планові й фактичні параметри виконуваних робіт [4, 98].

Значну роль серед новітніх інформаційних технологій, що використовуються у процесі діяльності і підвищення її ефективності, належить автоматизації офісних операцій. Текстові редактори, електронна пошта, факсимільний зв'язок, автоматизовані робочі місця і технологічні можливості проведення телеконференцій – це найпоширеніші технології офісної автоматизації. Для прикладу візьмемо, текстовий процесор Word. Він скорочує час, необхідний для чорнової підготовки, редагування, копіювання тексту; поширення і сортування по файлах текстів матеріалів [3, 110].

Застосування новітніх інформаційних технологій спрощує організаційно-управлінську роботу на підприємстві. Сьогодні успіх реалізації стратегічних цілей підприємства можлива лише за умови наявності сучасної інформаційної системи. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління необхідно правильно сформулювати, зважаючи на цілі підприємства, оскільки від цього залежатиме і специфіка подання даних. При виробленні стратегічних рішень важливим фактором є систематичний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та здійснення контролю за результатами діяльності.

Список використаних джерел

1. Болюх М. А., Горбаток М. І. Економічний аналіз: навч. посібник / за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — К. : КНЕУ, 2001. — С. 54, 157.
2. Верников М. Руководителю предприятия Внедрение системы автоматизации, основные проблемы и задания [Электронный ресурс]. — Режим доступа к данным <http://www.vernikov.ru>.
3. Загородній А. Г. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць / Відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. — Львів : Видавництво «Львівська політехніка», 2012. — С. 145–146, 77.
4. Маршев В. К вопросу о причинах не свершения стратегий и способах их устранения / В. Маршев // Проблемы теории и практики управления. — 2013. — № 8. — С. 68, 85, 110.
5. Отенко В. І. Аналітичні аспекти прийняття стратегічних рішень / В. І. Отенко, І. П. Отенко // Наук. вид. Ліберманівські читання: економічна спадщина та сучасні проблеми : монографія / під заг. ред. В. С. Пономаренко, М. О. Кизима, Г. О. Зими. — Х. : ФОП Лібуркіна Л. М. ; ІНЖЕК, 2009. — С. 102, 142.

References

1. Bolyuk M. A., Gorbatok M. I. Economic Analysis: Teach. manual / for ed. acad. National Academy of Sciences of Ukraine, prof. Chumachenko M.G. — K. : KNEU, 2001. — P. 54, 157.
2. Vernikov M. The head of the enterprise Introduction of the automation system, the main problems and tasks [Electronic resource]. — Mode of access to data <http://www.vernikov.ru>.
3. Zagorodniy A. G. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Problems of Development: a collection of scientific works; responsible editor Kuzmin O.E. — Lviv : Lvivska Politechnika Publishing House, 2012. — P. 145–146, 77.
4. Marshev V. On the issue of the reasons for not completing the strategies and ways of their elimination / V. Marshev // Problems of the theory and practice of management. — 2013. — № 8. — P. 68, 85, 110.
5. Otenko V. I. Analytical Aspects of Making Strategic Decisions / V. I. Otenko, I. P. Otenko // Scientific Id. Lieberman's Readings: Economic Legacy and Modern Issues: Monograph / Under Zag. red. Ponomarenko V. S., Kizima M. O., Zmiy G. O. — Kh. : FOP L. Liburkina ; "INZHEK, 2009. — P. 102, 142.

Бойків Л. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємствами

В статье исследованы информационно-аналитическое обеспечение как важной составляющей методического обеспечения принятия управленческих решений, формируется на основе глубокого понимания сущности и характера управленческих решений при стратегическом развитии предприятия. Рассмотрены показатели и принципы информационно-аналитического обеспечения стратегического управления предприятия. Определены методы и инструменты формирования необходимой информации в процессе принятия решений по стратегическому управлению предприятием. В процессе работы обработаны систему сбора обработки, использования и хранения информации, а также изучено как информация при недостоверном использовании может повлиять на стратегию развития предприятия.

Ключевые слова: управленческое решение, информационно-аналитическое решение, внутренняя и внешняя среда предприятия, предприятие, стратегическое развитие.

Boykiv L. Informational and analytical support for strategic management of enterprises

The article analyzes informational and analytical support as an important component of methodological support for making managerial decisions, which is formed on the basis of a deep understanding of the essence and nature of managerial decisions in the strategic development of the enterprise. The indicators and principles of informational and analytical provision of strategic management by the subject of management are considered. The methods and means of formation of the necessary information in the process of making decisions about strategic enterprise management are determined. During the processing process, the system for collecting, processing, using and storing information, as well as studying as inaccurate information, can affect the company's development strategy.

Analysis of this topic has shown that the use of the latest information technology simplifies organizational and managerial work in the enterprise. Today, successful implementation of the strategic goals of the enterprise is possible not only in the presence of a modern information system. Informational and analytical support for strategic management should be formulated correctly, taking into account the objectives of the enterprise, as the specificity of the submission of data will depend on this.

While developing strategic decisions, the systematic analysis of the external and internal environment and the monitoring of performance becomes quite an important factor.

Key words: managerial decision, informational and analytical decision, internal and external environment of enterprise, enterprise, strategic development.

Стаття надійшла до редколегії 28.09.2017