

3. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента [Электронный ресурс] / Томас Йеннер // Менеджмент и маркетинг. — 1999. — № 2/99. — Режим доступа до журн. :

[http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15\\_2\\_99.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm).

4. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством / Мізюк Б. М. — Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. — 388 с.

5. Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Коренков. — К., 2003. — 18 с.

6. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. О. Колесніков. — Х., 2005. — 18 с.

7. Пробоїв О. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств / О. Пробоїв // Вісник КНТЕУ. — 2006. — № 2. — С. 35—41.

8. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Ревенко. — Х., 2006. — 20 с.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2013 р.

УДК 65.011.1

**О. М. Гребешков**, асистент  
кафедра стратегії підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

**Анотація.** Запропоновано методичні засади щодо оцінки готовності вітчизняних підприємств до впровадження інформаційної стратегії, запропоновано інструментарій такої оцінки, визначено основні критерії доцільності впровадження інформаційної стратегії.

**Ключові слова:** інформаційна стратегія, стратегічний менеджмент, інформаційна активність підприємств, інформаційний пошук.

**Вступ.** У попередніх публікаціях [1—4] нами доведено, що розробка та впровадження інформаційної стратегії підприємствами є важливою та необхідною умовою успішного розвитку бізнесу та основою для досягнення стійких переваг. Однак, кожне підприємство має унікальний набір відмітних і притаманних лише даному підприємству характеристик. Ці характеристики визначаються особливостями ринку, на якому діє те чи те підприємство; особливостями продукту або послуги, яку пропонує підприємство на даному ринку; особливостями використовуваних ресурсів; особливостями використання управлінських технологій і рівнем розвитку системи стратегічного управління, конкретними стратегічними цілями підприємства; особливостями використання інформаційних технологій і ступенем розвитку останніх на конкретному підприємстві; особливостями зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, ступенем невизначеності даного середовища; доступністю та якісними характеристиками інформаційних ресурсів підприємства тощо. Саме тому актуальним є питання аналізу готовності підприємств вибірки до розробки та впровадження інформаційної стратегії, а з іншого

боку — аналізу ступеню необхідності впровадження інформаційної стратегії на конкретному підприємстві.

Теоретичною базою досліджуваного питання є праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як С. Вуд [5], Р. Галль'єрс [6], Д. Ляйднер [6], Е. Орна [7], Т. Омеляненко [8] та ін.

**Постановка задачі.** Не дивлячись на те, що в умовах сучасної економіки розробка інформаційної стратегії є бажаним етапом стратегічного планування для кожного підприємства, умови вітчизняного бізнесу інколи збігаються таким чином, що не всі вітчизняні підприємства є об'єктивно готовими до впровадження інформаційної стратегії. Таким чином, технологія оцінювання готовності підприємств до впровадження інформаційної стратегії є необхідною складовою процесу стратегічного планування сучасного підприємства.

**Результати.** Базуючись на результатах наших попередніх досліджень, вважаємо за необхідне визначити критерії, які були б індикаторами готовності та необхідності розробки та впровадження інформаційної стратегії на підприємстві. Критерії доцільності впровадження інформаційної стратегії на підприємстві можна умовно розділити на дві групи: «зовнішні» та «внутрішні». До зовнішніх критеріїв доцільно віднести такі, які за своєю природою мають екзогенне походження відносно операційної системи підприємства, тобто такі, на які підприємство (в особі його управлінського складу — менеджерів) не має безпосереднього впливу, до внутрішніх — такі, які мають ендегенне походження, та які можуть бути контрольовані з боку менеджерів підприємства.

За усталеним підходом, оскільки фактори зовнішнього середовища мають різну силу впливу на організацію, їх поділяють на прямі і непрямі фактори впливу, а все зовнішнє середовище на середовище прямої і непрямой дії.

Серед зовнішніх критеріїв можна назвати такі:

1) складність зовнішнього середовища — кількість чинників, на які організація повинна реагувати;

2) ступінь невизначеності зовнішнього середовища підприємства — тобто рівень варіативності кожного фактора зовнішнього середовища. Невизначеність зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, якою володіє підприємство з приводу конкретного фактора, а також функцією впевненості в цій інформації. Якщо інформації недостатньо або є сумніви у її точності, середовище стає більш невизначеним, ніж у ситуації, коли є адекватна інформація і є підстави вважати її високонадійною. Чим більш невизначеним є зовнішнє середовище, тим складніше для підприємства приймати ефективні рішення;

3) ступінь динамічності зовнішнього середовища підприємства — тобто частота варіативних змін кожного фактора зовнішнього середовища, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства. Оточення сучасних підприємств змінюється з наростаючою швидкістю. Особливо мінливим є зовнішнє середовище, у фармацевтичній промисловості та сфері інформаційних технологій (в т.ч. розробки програмного забезпечення), тоді як у промисловостях, пов'язаних із матеріальним виробництвом, швидкість змін набагато нижча. Крім того, рухливість зовнішнього оточення може бути вищою для одних підрозділів підприємства і нижчою для інших. Наприклад, відділ досліджень і розробок може стикатися з високою рухливістю середовища, а виробничий відділ — бути зануреним у відносно стабільне середовище. Враховуючи складність функціонування в умовах високо динамічного середовища, підприємство або його підрозділи (або стратегічні бізнес-одиниці) повинні спиратися на

різноманітнішу інформацію, щоб приймати ефективні рішення щодо своїх внутрішніх змінних;

4) ступінь інформаційної активності конкурентів і партнерів на ринку — тобто значний ступінь розвитку інформаційної компетенції та інформаційної культури у інших гравців на ринку, що виводить здатність ефективної роботи з інформацією на рівень конкурентної переваги.

Крім названих, можна виділити ще безліч специфічних для кожного окремого підприємства критеріїв, які впливають із факторів зовнішнього середовища (зокрема таких, які можуть бути віднесені до факторів непрямого впливу, що не чинять прямого впливу на підприємство, але стимулюють його інформаційну активність), оскільки вони певним чином будуть позначатися на його функціонуванні. Мова йде про такі фактори, як стан економіки, стан науково-технічного прогресу, різноманітні соціокультурні та політичні зміни, вплив групових інтересів і суттєві для підприємства та ринку, на якому воно працює, події в інших країнах.

Серед внутрішніх критеріїв вважаємо за доцільне особливо виділити такі:

1) інформаційна ємність виробництва, тобто такі характеристики показників обсягу, структури, темпів виробництва, а також номенклатури продукції, і такі особливості систем контролю запасів та контролю якості, які передбачають наявність на підприємстві розвинених інформаційних компетенцій та високоефективної системи інформаційного забезпечення;

2) особливості управління персоналом на підприємстві, які вимагають наявності розвинутих механізмів управління інформацією на підприємстві та інформаційної компетенції: складна структура персоналу, високі вимоги до потенціалу та кваліфікаційним якостям персоналу; значний кількісний склад працівників і високі показники плинності кадрів; вартість робочої сили;

3) особливості менеджменту на підприємстві: розвинена організаційна структура, система управління; рівень розвитку стратегічного управління; рівень корпоративної та інформаційної культури; характеристики системи комунікацій;

4) особливості маркетингової діяльності: частка на ринку; необхідність для підприємства збирати необхідну інформацію про ринки; особливості каналів розподілу й збуту; маркетингові плани й програми; нововведення; імідж, репутація і якість товарів; стимулювання збуту, реклама;

5) особливості фінансової та облікової діяльності: фінансова стійкість і платоспроможність; прибутковість і рентабельність (по товарах, регіонах, каналах збуту, посередникам); власні й позикові засоби і їх співвідношення; ефективна система обліку, у тому числі обліку витрат, формування бюджету, планування прибутку.

У рамках проведених нами досліджень представникам управлінського складу вітчизняних підприємств, які були часткою цільової вибірки, було запропоновано оцінити розглянуті вище критерії розробки та впровадження інформаційної стратегії методом парних порівнянь, що дозволило використати для аналізу метод аналізу ієрархій.

Результати проведеного дослідження показали, що із близько 20 підприємств, які прийняли участь у нашому опитуванні, лише для чотирьох було б доцільно розробити та впровадити інформаційну стратегію на поточному етапі їх життєвого циклу. Крім того, результати дослідження дозволили визначити найважливіші критерії, які чинили вплив на рішення менеджменту вітчизняних підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Вагомість критеріїв, які чинять вплив на рішення підприємств щодо впровадження інформаційної стратегії (у % до кількості всіх підприємств) [розробка автора]

З метою проведення діагностики передумов формування та впровадження інформаційної стратегії на підприємствах вибірки необхідно охарактеризувати поведінку вітчизняних підприємств в інформаційному економічному середовищі. Для цього, вважаємо за доцільне запропонувати виокремити вісім груп підприємств, кожну з яких доцільно охарактеризувати за такими трьома критеріями: характером створення внутрішнього інформаційного продукту, характером створення зовнішнього інформаційного продукту, інтенсивністю інформаційного пошуку підприємства.

Зазначені критерії дозволять нам комплексно оцінити інтенсивність інформаційної роботи на підприємстві і охарактеризувати її як «активну» або як «пасивну».

За пропонованим нами підходом логіка оцінювання інтенсивності інформаційної роботи на підприємстві полягає у такому: у випадку, коли більшість (два або більше) критеріїв або всі три критерії характеризуються при оцінці як «активні», характер всієї інформаційної роботи на підприємстві визначається нами як «активний»; якщо більшість критеріїв із трьох або всі три критерії характеризуються при оцінці як «пасивні», то і характер всієї інформаційної роботи на підприємстві визначається нами як «пасивний». Така характеристика інформаційної активності поведінки підприємства в інформаційному економічному середовищі дозволить нам у подальшому визначити для кожного підприємства вибірки інформаційну стратегію, яка б відповідала специфіці роботи з інформацією даних підприємств.

Для спрощення сприйняття запропонованого нами концептуального підходу до оцінки інтенсивності інформаційної роботи на підприємстві пропонуємо зазначені вісім груп підприємств позиціонувати у тривимірній восьмигранковій матриці. Наприклад, визначивши активними такі характеристики, як внутрішній і зовнішній інформаційні продукти, а пасивним — інформаційний пошук

маємо підстави характеризувати поведінку підприємства в інформаційному економічному середовищі як активну. Записувати зазначені результати пропонуємо таким чином:

$$ВІП^{актив.} \cup ЗІП^{актив.} \cup ІІ^{пасив.} \rightarrow \text{Активна інформаційна поведінка,}$$

де ВІП — внутрішній інформаційний продукт, ЗІП — зовнішній інформаційний продукт, ІІ — інформаційний пошук.

Для конкретизації результатів проведених консультацій та опитувань, наведемо результати дослідження активності підприємств вибірки в інформаційному економічному середовищі (табл. 1).

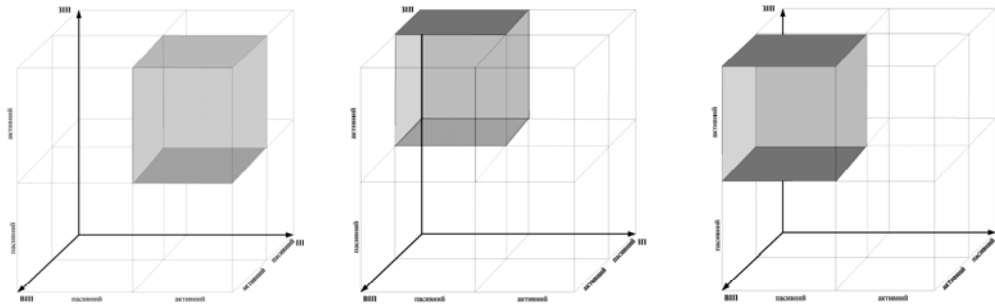
Таблиця 1

**УЗАГАЛЬНЕНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ  
В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Сфера діяльності	Підприємство	Профіль активності в інформаційному економічному середовищі	Характеристика поведінки підприємства в інформаційному економічному середовищі
Маркетинг	ДП «Талан Коммунікейшнс»	$ВІП^{актив.} \cup ЗІП^{актив.} \cup ІІ^{пасив.}$	Активна
Розробка програмного забезпечення	ТОВ «Центр технічної підтримки «Доктор Веб»	$ВІП^{актив.} \cup ЗІП^{актив.} \cup ІІ^{пасив.}$	Активна
Консалтинг	ПАТ «Інформаційні комп'ютерні системи»	$ВІП^{актив.} \cup ЗІП^{актив.} \cup ІІ^{пасив.}$	Активна
Фармацевтика	ПАТ «Фітофарм»	$ВІП^{пасив.} \cup ЗІП^{актив.} \cup ІІ^{пасив.}$	Пасивна

Результати аналізу (рис. 2) показали, що підприємства різних сфер мають різний ступінь активності в інформаційному економічному середовищі, і мають різні причини такої відмінності, які, здебільшого, обумовлені специфікою діяльності зазначених підприємств. Узагальнення результатів дослідження у вигляді профілів активності в інформаційному економічному середовищі дає можливість проаналізувати, які саме аспекти поведінки підприємств в інформаційному економічному середовищі впливають на узагальнену характеристику такої поведінки (див. табл. 1).

Зазначимо, що інтенсивність втручання підприємства в навколишнє інформаційне середовище визначається ступенем «конфлікту» між підприємством та існуючим навколишнім середовищем. Коли зовнішнє середовище підприємства вбачається ворожим або загрозливим, або коли підприємство має високий ступінь залежності від навколишнього середовища, воно направляє більше ресурсів на пошук та обробку зовнішньої інформації. Навпаки, підприємства, які функціонують у більш спокійному, «доброзичливому» середовищі мають набагато менше стимулів як до активного інформаційного пошуку, так і до активних спроб вплинути на зовнішнє інформаційне середовище.



**Умовні позначення:** ІІ — інформаційний пошук; ВІІ — внутрішній інформаційний продукт; ЗІІ — зовнішній інформаційний продукт.  
ДП «Талан Коммунікейшнс», ПАТ «Фітофарм» ПАТ «Інформаційні комп'ютерні системи»  
ТОВ «Центр технічної підтримки «Доктор Веб»

Рис. 2. Типологізація підприємств за ознакою активності їх поведінки в інформаційному економічному середовищі [розроблено автором]

Характеристика активності створення зовнішнього інформаційного продукту в різних сферах вітчизняної економіки значно відрізняється. Так, згідно результатів аналізу, інформаційна робота над створенням зовнішнього інформаційного продукту виявилась активною у всіх підприємств вибірки, що зумовлено тим, що аналізовані підприємства, маючи на меті реалізацію своїх стратегічних цілей бізнесу, намагаються активно вплинути на зовнішнє середовище, використовуючи при цьому максимум доступних інформаційних каналів. Причому, як показують результати опитувань та консультацій, проактивність стосується не лише маркетингової інформації, а й юридичної та професійної інформації, відносно якої спостерігається активний взаємообмін. Слід також зазначити, що досить часто активний зовнішній інформаційний пошук спричинений двома основними факторами: бажанням підприємств покращити свою конкурентну позицію за рахунок демонстрації інформаційної відкритості та прозорості, та бажанням підтримати та використати стан інформаційної асиметрії цільового ринку на власну користь.

Результати аналізу активності створення внутрішнього інформаційного продукту підприємств виявились досить оптимістичними. Три з чотирьох підприємств вибірки оцінили процес створення внутрішнього інформаційного продукту як активний. Це означає, що підприємства намагаються свідомо та цілеспрямовано накопичувати та зберігати інформацію, яка потрібна для підтримки діяльності підприємств, їх життєздатності на конкурентних ринках, та для розробки і впровадження в життя стратегічних планів. Ознаками активного процесу створення внутрішнього інформаційного продукту на підприємствах є: створення та постійна актуалізація корпоративних баз знань; активне використання CRM-систем; проведення поміркованої політики з залучення професійних кадрів, які мають необхідні професійні знання та компетенції тощо.

Результати дослідження виміру інформаційного пошуку досить сильно корелюють із результатами оцінки активності створення зовнішнього інформаційного продукту. Такий зв'язок є закономірним і пояснюється тим, що стан проактивності щодо зовнішнього середовища вимагає від суб'єктів цього про-

цесу відмінної орієнтації у зовнішньому середовищі, що в свою чергу зумовлює значний попит на інформацію різного роду. Крім того, проактивний стиль управління підприємством вимагає своєчасного отримання потрібної для менеджменту інформації. Тому не дивно, що підприємства, які було віднесено до сфер торгівлі та послуг, характеризують свій інформаційний пошук як активний.

Характеризуючи зовнішнє інформаційне середовище, зазначимо, що більшістю керівників підприємств воно вбачається надто невизначеним. Особливо така ситуація стосується підприємств, які значно залежать від навколишнього середовища, тобто підприємства сфери торгівлі та деяких видів послуг.

**Висновки.** Інформаційний пошук вітчизняних підприємств характеризується чітким усвідомленням надзвичайної комплексності та непередбачуваності зовнішнього інформаційного середовища, проте вітчизняні реалії та практика бізнесу показують, що сучасне зовнішнє середовище, яке характеризується значним ступенем невизначеності та мінливості не завжди стимулює підприємства інтенсифікувати свій інформаційний пошук. Часто підприємства продовжують функціонувати в умовах інформаційної недостатності та невизначеності («інформаційного голоду»), не змінюючи своєї поведінки. Причинами такої аномальної поведінки є усталене сприйняття учасниками ринку ідеї про необ'єктивність та недостовірність інформації, яка доступна у відкритому доступі для більшості учасників ринку. Це, в свою чергу, призводить до того, що управлінські, а часто і стратегічні, рішення приймаються без урахування багатьох об'єктивних і доступних для аналізу факторів і параметрів зовнішнього (конкурентного) середовища.

### Література

1. Гребешков О. М. Управління інформацією в сучасному бізнесі: стратегічний аспект / О. М. Гребешков // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Економіка підприємства: теорія і практика. — Ч. 1. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 154—162.
2. Гребешков О. М. Типологія інформаційної стратегії підприємства / О. М. Гребешков // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Економіка підприємства: теорія і практика. — Ч. 2. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 238—245.
3. Гребешков О. М. Ключові фактори успіху підприємства в контексті інформаційної економіки / О. М. Гребешков // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. — Вип. 1—2. — К.: НАУ, 2009. — С. 427—434.
4. Гребешков О. М. Методичні підходи до розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Гребешков // Ефективна економіка. — 2010. — № 12. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?option=1&iid=414>
5. Wood S. Information auditing: a guide for Information Managers / S. Wood. - Middlesex : Freepint, 2004. — 82 p.
6. Galliers R. D., Leidner D. E. Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems [Paperback] / R. D. Galliers, D. E. Leidner. — Routledge; 4 edition, 2009. — 584 p.
7. Orna E. Information Strategy in Practice: How to Develop an Organizational Information Strategy. / E. Orna. — Gower Pub Co, 2004. — 162 p.
8. Омеляненко Т. В. Ракурси інформаційної стратегії підприємства / Т. В. Омеляненко // Вчені записки : зб. наук. праць. — К. : КНЕУ, 2010. — Вип. 12. — С. 124—130.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2013 р.