

---

---

# СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

---

---

УДК 005.93:004.738.5:338.242

*Голіонко Наталія Григорівна\**

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ Е-БІЗНЕСУ

**Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність впровадження, визначено сутність і розглянуто методичний підхід до процесу управління підприємством в умовах використання технологій електронного бізнесу; визначено етапи і мету застосування методичного підходу на вітчизняних підприємствах; запропоновано нові аспекти реалізації окремих етапів та елементів методичного підходу.

**Ключові слова:** електронний бізнес, управління підприємством, методичний підхід до управління розвитком е-бізнесу, система е-бізнесу на підприємстві.

**Вступ.** Динамічні зміни сучасних умов господарювання підприємств, що пов'язані з появою новітніх ІКТ, глобалізацією діяльності, розвитком е-комерції, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів обумовлюють необхідність коригування стратегічної, тактичної та оперативної діяльності суб'єктів господарювання, адаптації до нових умов діяльності усіх складових систем управління підприємством [1].

У наш час відбувається модернізація, еволюція процесу управління підприємством під впливом сучасних концепцій і підходів, а також різних систем автоматизації управління ресурсами підприємства, як MRPII, ERP, ERPII, CRM, SCM, SRM тощо. Останні особливо сприяють розвитку електронного бізнесу, як нового виду підприємницької діяльності, що поширюється численними моделями (B2B, B2C, B2G, B2B2C та ін.), має вирішальні переваги (миттєве передання інформації, низькі витрати, цілодобова присутність тощо) та викликає зацікавленість з боку підприємств.

В таких умовах виникає потреба у комплексному підході до трансформації процесу управління підприємством з використанням новітніх ІКТ, мета якого у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності підприємства в динамічному інформаційному середовищі.

Проблеми використання новітніх ІКТ в управлінні підприємством розглянуті у працях як вітчизняних, так і закордонних економістів, зокрема, Д. Еймора, Б. Гейтса, Є. Грабовського, М. Делла, М. Желени, Л. Капінус, С. Парінова, В. Плескач, К. Пейтела, А. Пушкаря та багатьох інших. Водночас поглибленої розробки потребують питання теоретичних і методологічних аспектів впровадження ефективного інформаційного забезпечення менеджменту підприємства.

**Постановка задачі.** Основною метою даного дослідження є обґрунтування необхідності, визначення етапів та особливостей застосування загального методичного підходу до управління підприємством в умовах використання технологій електронного бізнесу.

---

\* *Голіонко Наталія Григорівна* — канд. екон. наук, асистент кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [golionko@ukr.net](mailto:golionko@ukr.net)

**Результати.** Останніми роками діяльність підприємств відбувається в умовах стрімкого збільшення використовуваних ІКТ у виробничо-господарських операціях. Це пов'язано зі зростанням обсягів інформації і знань, посиленням ролі інформаційної економіки, зростанням економічного значення інформації та сфери послуг, кардинальною зміною життя і діяльності людини. В таких умовах перед підприємствами, які мають сталий комплекс задач управління підприємством (управління виробничою діяльністю, закупівлями, запасами і продажами, персоналом, затратами, проектами тощо) постають нові завдання, серед яких:

- запровадження клієнт-орієнтованого підходу, який би фокусував зусилля підприємства на задоволенні потреб споживачів;
- поліпшення доступу на ринки збуту, зокрема міжнародні, що є критичним фактором для продажів і розвитку підприємства;
- швидке реагування на посилення конкуренції шляхом створення партнерських відносин з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами;
- необхідність швидкого оновлення асортименту і виведення на ринок нових товарів;
- пошук шляхів реалізації у нових сферах (створенні інновацій, нових підходів, моделей діяльності тощо);
- забезпечення цілодобової можливості надання консультативних послуг споживачам.

Темпи змін, що стосуються ринків, технологій, продуктів і конкурентів, постійно наростають, що призводить до обмежених часових умов при суттєвому інформаційному навантаженні при прийнятті управлінських рішень. За аналітичними дослідженнями в управлінні пошук і обробка інформації інколи сягає 70 % усієї управлінської роботи на підприємстві.

Інформація про споживачів і ринок стає необхідною умовою ведення бізнесу в нових економічних умовах і набуває критичного значення для успіху підприємства. Глобальна мережа Інтернет та ІКТ як інструменти взаємодії в інформаційному просторі дозволяють підприємству з одного боку досягти максимальної аудиторії споживачів, а, з іншого, — дати споживачам можливість повідомити про свої індивідуальні потреби і бажання.

Тому з метою вирішення нових управлінських завдань і забезпечення конкурентоспроможності підприємств в динамічному інформаційному середовищі потрібно активно використовувати новітні технології й інструменти електронного ведення діяльності на вітчизняних підприємствах.

При переході до використання технологій *e*-бізнесу варто розпочинати з ґрунтовної діагностики поточного стану управління підприємством та оцінки його електронної готовності. У подальшому, схваливши позитивне рішення про перехід до використання моделей *e*-бізнесу задля швидкої реалізації товарів і послуг, варто визначити стратегію і завдання для підприємства у *e*-бізнесі, обґрунтувати і затвердити стратегію розвитку підприємства, розробити конкретні дії щодо інформатизації процесів підприємства в цілому і окремих сфер діяльності (маркетинг, закупівлі, управління, виробництво, збут, фінанси, облік тощо), реалізувати запропоновані дії та оцінити відповідність отриманих результативних показників запланованим. Успішність впровадження систем *e*-бізнесу на підприємстві визначатиметься оновленням його системи управління, що відповідатиме принципам проактивного клієнт-орієнтованого розвитку компанії, заснованого на партнерських відносинах. Такий поступальний розвиток підприємства визначений автором як загальний методичний підхід до процесу управління підприємством в умовах використання технологій електронного бізнесу (рис. 1).

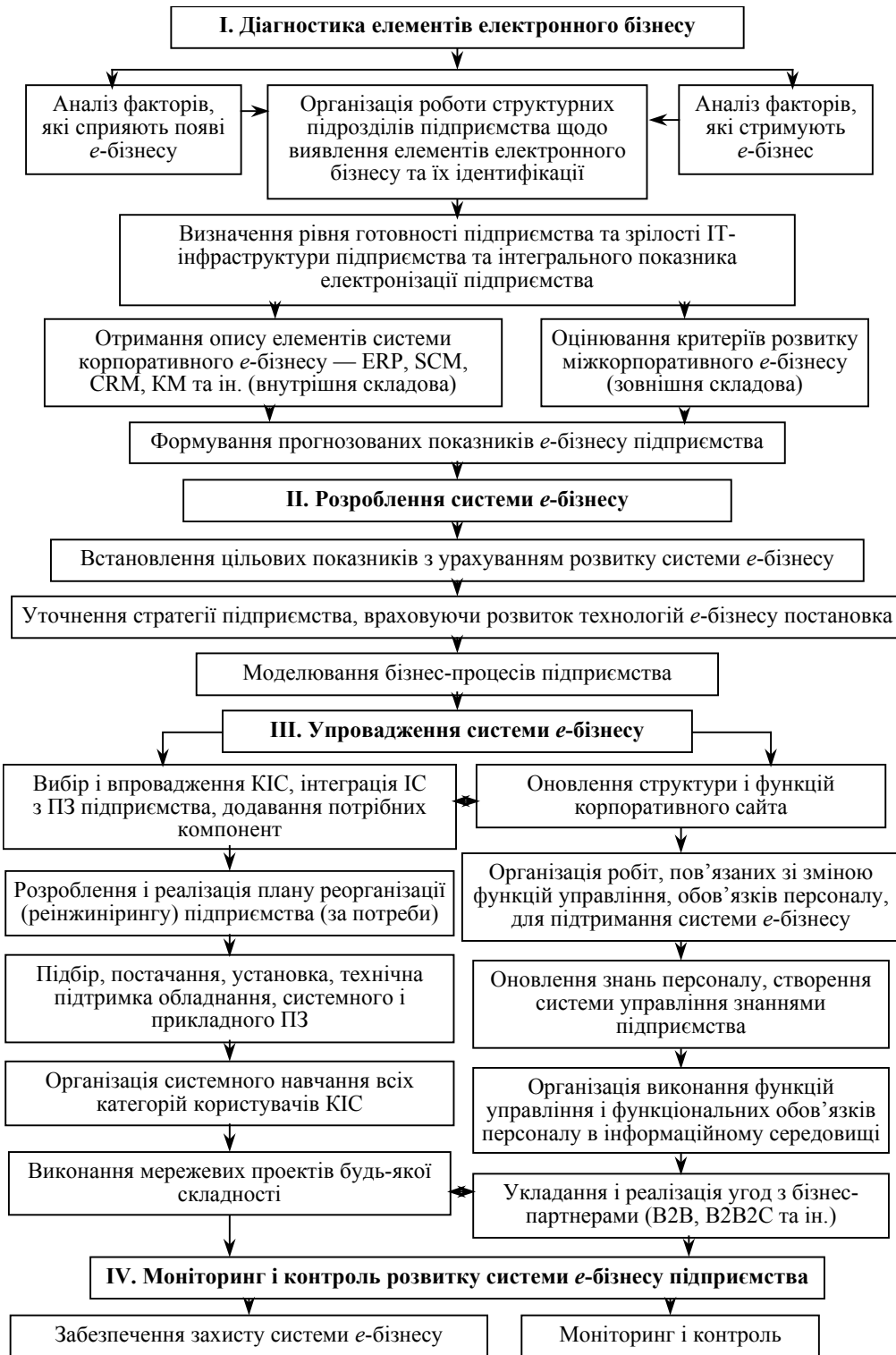


Рис. 1. Методичний підхід до процесу управління підприємством в умовах використання технологій e-бізнесу

\* Джерело: розроблено автором

У результаті такої оцінки визначається рівень зрілості ІКТ-інфраструктури (базовий, стандартизований, раціоналізований, динамічний) та інтегральний показник електронізації підприємства (формула (1)), який комплексно характеризує поточний стан процесу інформатизації на підприємстві. Беручи до уваги визначені нами функціональні компоненти системи *e*-бізнесу підприємства (*e*-постачання, *e*-маркетинг, *e*-збут, *e*-фінанси та ін.), такий показник може бути визначено таким чином:

$$I_e = K_{\text{е закупів}} \times K_{\text{е розрахунок}} \times K_{\text{е продаж / збут}} \times K_{\text{е інші}} \quad (1)$$

де  $I_e$  — інтегральний показник електронізації підприємства;  $K_{\text{е закупів}}$  — коефіцієнт електронних закупівель, який можна визначити як співвідношення обсягу закупівель (у вартісному вимірі) за допомогою ІКТ до загального обсягу закупівель;  $K_{\text{е розрах.}}$  — коефіцієнт електронних розрахунків, який можна визначити як співвідношення обсягу розрахунків за допомогою ІКТ до загального обсягу розрахунків;  $K_{\text{е прод/збут}}$  — коефіцієнт електронних продажів/збуту, який можна визначити як співвідношення обсягу збуту за допомогою ІКТ до загального обсягу збуту;  $K_{\text{е інші}}$  — коефіцієнт інших електронних процесів діяльності підприємства, наприклад, електронного обліку персоналу, який можна визначити як співвідношення обсягу таких процесів, здійснених за допомогою ІКТ, до загального обсягу цих процесів.

При обрахунку показника електронізації має виконуватися така умова: якщо будь-який коефіцієнт, наприклад,  $K_{\text{е прод/збут}}$  більше граничного (порогового) значення (наприклад, 10 %), тоді можемо не враховувати значення інших коефіцієнтів, які є меншими за їх порогові значення. Наприклад, для *e*-магазину електронні продажі будуть складати 99 %, у такому разі можемо не приймати до уваги значення нижчі від порогових для, наприклад, *e*-виробництва, *e*-розрахунків тощо.

Інтегральний показник електронізації підприємства  $I_e$  — визначає рівень розвитку електронної діяльності та вказує на етап розвитку системи електронного бізнесу на підприємстві і може бути орієнтовно оцінений так, як це подано у табл. 1.

Таблиця 1

## ОЦІНЮВАННЯ ЕТАПУ Е-БІЗНЕСУ ЗА ПОКАЗНИКОМ ЕЛЕКТРОНІЗАЦІЇ ІЕ

№ п/п	Етап розвитку <i>e</i> -бізнесу	Значення Іе
1	Підготовчий (загальної інформатизації)	< 0,01
2	Представництво у мережі Інтернет	< 0,05
3	Створення платформи <i>e</i> -бізнесу	< 0,1
4	Запровадження <i>e</i> -комерції	< 0,3
5	Мережеве партнерство (інтеграційний)	> 0,3

Джерело: складено автором

Згідно з даними, наведеними у табл. 1, показник електронізації підприємства для перших трьох етапів може дорівнювати майже нульовому значенню, що пояснюється високою вірогідністю відсутності процесів інформатизації на підприємстві. Проте вже на етапі запровадження *e*-комерції значення показника має відрізнятися від «0». А для останнього етапу — інтеграційного, за якого кількість електронних транзакцій постійно зростатиме, мінімальне значення «0,3» характерно для початку електронної діяльності на підприємстві.

Результатом етапу діагностики підприємства щодо елементів *e*-бізнесу може стати ухвалення рішення про впровадження або не впровадження системи *e*-бізнесу на підприємстві, а також, при позитивному рішенні, формування індикативних планованих показників *e*-бізнесу за окремими сферами діяльності. Наприклад, зростання частки електронних закупівель — до 10 %, *e*-продажів — до 40 %, електронних розрахунків — до 60 % тощо.

На етапі розроблення системи *e*-бізнесу відбувається уточнення стратегії підприємства за базовими та функціональними напрямками з впроваджуваною системою *e*-бізнесу, а також ринковою орієнтацією і двома напрямками, що пов'язані з інтеграцією і кооперацією, можливо горизонтальною або вертикальною кластеризацією на основі веб-сервісів.

На основі інформаційного обстеження підприємства, здійсненого на етапі 1, моделюються бізнес-процеси підприємства, в тому числі описується організаційна структура підприємства, технологічні процеси і система електронного документообігу, зв'язки із зовнішніми організаціями з метою формування корпоративного єдиного інформаційного простору. У результаті виконання зазначеного етапу відповідно до оновленої стратегії підприємства затверджують ряд показників, що відповідають за систему *e*-бізнесу підприємства на основі індикативних показників планування діяльності на першому етапі (як витрати на *e*-бізнес, чисельність нових *e*-клієнтів, ін.).

Під час уточнення бізнес-стратегії та функціональних стратегій підприємства доцільно розробити також інтернет-стратегію, яка, на нашу думку, є частиною загальної маркетингової комунікаційної стратегії і обґрунтовує використання підприємством ІКТ та інформаційних систем на базі веб-технологій для досягнення власних маркетингових стратегічних цілей.

На етапі впровадження системи *e*-бізнесу на базі уточненої стратегії розвитку підприємства та обраної інтернет-стратегії здійснюються конкретні дії та роботи по введенню у промислову експлуатацію індивідуальної для певного підприємства системи *e*-бізнесу на підприємстві.

Інтеграція всіх бізнес-процесів підприємства за єдиними правилами і міжнародними стандартами та забезпечення оперативного отримання належної інформації керівництвом про діяльність підприємства забезпечується сучасними ІКТ і корпоративною інформаційною системою (КІС) управління підприємством.

Тому, підприємства, які не автоматизували свої бізнес-процеси, на даному етапі впроваджують КІС. Етапи виконання проекту КІС включають такі стадії: розробка і реалізація плану реорганізації (реінжинірингу) підприємства; підбір, постачання, установка, технічна підтримка обладнання, сучасного системного і прикладного програмного забезпечення (ПЗ); розроблення плану реінжинірингу підприємства; інтеграція інформаційної системи (ІС) з ПЗ підприємства; навчання всіх категорій користувачів. Також проводяться роботи з оновлення і забезпечення функціональності корпоративного сайту, створення системи управління знаннями та прийняття рішень, роботи, пов'язані зі змінами у організації діяльності і управлінні підприємством під час впровадження системи *e*-бізнесу на підприємстві.

Етап моніторингу і контролю розвитку системи *e*-бізнесу передбачає здійснення постійного моніторингу, контролю та оцінки відповідності поточної діяльності обраним на підприємстві стратегіям, планам, стандартам *e*-бізнесу. Також передбачається встановлення систем захисту КІС і системи *e*-бізнесу, у т.ч. нормативно-правових, соціально-економічних аспектів діяльності, забезпечення безпеки у мережі Інтернет, заходів фінансової безпеки тощо.

Запровадження *e*-бізнесу на підприємстві уможливорює забезпечення стійких конкурентних переваг, пов'язаних зі зменшенням витрат на взаємодію, розширенням ринків і сфер діяльності та виявленням нових каналів збуту, залученням нових і поліпшенням обслуговування наявних клієнтів, з більшою мобільністю та оперативністю щодо прийняття управлінських рішень.

Одночасно з перевагами *e*-бізнесу виникає низка нових проблем і ризиків, не властивих традиційному бізнесу: недосконале нормативно-правове забезпечення, підвищення небезпеки при ідентифікації учасників *e*-комерції, проблеми підтвердження електронного цифрового підпису, можливий несанкціонований доступ до комерційної або службової інформації підприємства, її крадіжка/знищення, загроза хакерських атак або вірусів. Такі ризики можуть істотно сповільнити темп розвитку *e*-бізнесу на підприємстві і вимагають введення запобіжних заходів.

Запропонований методичний підхід до трансформації процесу управління з використанням технологій електронного бізнесу орієнтований на промислові підприємства і дозволить підвищити їх конкурентоспроможність, отримати лідируючі позиції у галузі, засновані на інноваційному розвитку, адаптувати підприємство до нових економічних реалій діяльності. Тривалість запровадження методичного підходу залежить від етапу розвитку систем *e*-бізнесу на підприємстві, «зрілості» КІС і готовності підприємства до змін.

Розвиток таких КІС уможливорює застосування всезростаючої кількості електронних інструментів і можливостей, які спричиняють позитивні зміни на організацію управління промисловим підприємством, зокрема у:

- маркетингу: можливості оперативного дослідження і формування попиту на товари, моніторинг місткості ринку і частки продукції, що реалізує окреме підприємство на ньому; формування нових каналів розподілу за допомогою електронних майданчиків; застосування прямого маркетингу, комплексу інтернет-комунікацій, інтернет-брендингу, пошукового маркетингу, інтернет-реклами тощо;
- постачанні: автоматизація договірної роботи, електронне здійснення збору заявок на матеріально-технічні ресурси (МТР), оперативна підготовка і затвердження номенклатурних планів постачань, проведення відбору постачальників продукції через ІС; електронне розміщення і погодження замовлень на МТР; перед-контрактна підготовка та укладання електронних контрактів і післяпродажне обслуговування; облік у ІС відвантажень і надходжень продукції та оплат постачальникам; електронні можливості ведення фінансово-економічної звітності і здійснення контролю за виконанням плану поставок продукції тощо;
- виробництві: вирішення задач синхронізації, аналізу і оптимізації випуску продукції в межах виробництва певного виду товару; оперативне управління виробничою діяльністю на рівні цехів, ділянки або виробничої лінії; детальне планування потреби і ефективне використання розподілених ресурсів (сировини, електроенергії, виробничих засобів, персоналу); оптимальне виконання планових завдань (змінних, добових, декадних, місячних, кварталних і річних) на рівні ділянки, цеха підприємства; скорочення виробничих витрат і відходів тощо;
- логістиці: інструменти для оперативного гнучкого планування та управління завантаженням потужностей; забезпечення інтеграції даних або інформаційних ресурсів по всьому логістичному ланцюжку; оперативне виконання завдань з фізичного переміщення вантажів; скорочення складських запасів готових товарів і забезпечення виробництва на замовлення; запровадження методів і моделей електронного виконання (*e-fulfillment*) як сукупності бізнес-процесів, що супроводжують замовлення, отримане в режимі он-лайн тощо;

- оперативному управлінні: координація складної структури бізнес-процесів виробничого підприємства; підвищення ефективності планування, оптимізація складних взаємозв'язків, що визначають пропозицію, попит і реалізацію намічених планів з виробництва товарів; управління взаємозв'язками з клієнтами; управління ланцюгами поставок; управління життєвим циклом продукції; управління продажами тощо;

- стратегічному управлінні: моніторинг ефективності бізнесу, повний доступ до управлінської інформації в режимі реального часу, швидка реакція на потреби ринку, що динамічно розвивається.

Такі можливості повноцінного використання корпоративних інформаційних систем створюють для підприємства єдиний інформаційний простір, який забезпечує швидкий і зручний обмін інформацією між підрозділами підприємства, що дозволяє керівництву оперативно приймати управлінські рішення на базі прозорих даних, отриманих у режимі реального часу. Інтеграція навіть частини перерахованих вище можливостей ІС спричинить зміни у функціях управління і діяльності підприємства в цілому: планування обсягів виробництва базуватиметься на інформації з ринку, норми постачання сировини і матеріалів автоматично коригуватимуться у автоматизованій інформаційній системі, яка надсилатиме запит постачальникам на їх поповнення, а план виробництва формуватиметься методом комплексної оцінки потреб споживачів по конкретних групах і товарах у системах веб-застосунків для спільної роботи групи працівників (groupware). Причому оцінка поведінки споживача, позитивні і негативні відгуки про товар (через моніторинг ЗМІ тощо) істотно впливатиме на маркетингову стратегію виробника у режимі реального часу.

Детально питання щодо використання окремих етапів та елементів методичного підходу до управління підприємством в умовах використання технологій *e*-бізнесу буде висвітлено у подальших наших дослідженнях.

**Висновки.** Запропонований методичний підхід до процесу управління підприємством з використанням технологій *e*-бізнесу спрямований на вирішення задач адаптації управлінської діяльності підприємства в сучасних динамічних умовах господарювання. На кожному етапі «діагностики», «розроблення», «впровадження» і «моніторингу та контролю розвитку» системи *e*-бізнесу на підприємстві пропонується перелік управлінських дій, спрямованих на проведення системних змін в управлінській діяльності конкретного підприємства.

### ***Література***

1. Голіонко Н.Г. Трансформація системи управління підприємством в умовах розвитку технологій електронного бізнесу / Н.Г. Голіонко // Молодий вчений. — 2015. — № 2(17). — С. 29–33.

### ***References***

1. Golionko, Natalya. «Molody vchenyuy». «The transformation of enterprise management system in terms of the development of e-business», # 2 (7), 2015.

## ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ Э-БИЗНЕСА

**Голионко Н. Г.**, канд. экон. наук,  
ст. преп. кафедры стратегии предприятий  
ГВУЗ «Киевский национальный  
экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Аннотация.** В статье обоснована необходимость внедрения современных ИКТ в деятельности предприятий, разработан и предложен методический подход к процессу управления предприятием в условиях использования технологий электронного бизнеса; определены его этапы и цель применения на отечественных предприятиях; предложены новые аспекты реализации отдельных этапов и элементов методического подхода.

**Ключевые слова:** электронный бизнес, управление предприятием, методический подход к управлению развитием э-бизнеса, система э-бизнеса на предприятии.

## THE USE OF THE METHODOICAL APPROACH TO THE ENTERPRISE MANAGEMENT IN E-BUSINESS TECHNOLOGIES

**Golionko N.**, PhD,  
SHEI “Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman”

**Abstract.** The article substantiates the need for the transition to integrated use of ICT at the enterprise. To this end, developed and introduced the use of the methodical approach to the enterprise management using e-business technologies. The four large phase of methodological approach: e-business Diagnostics, Development and Implementation of e-business systems, Monitoring and control of development of e-business in the enterprise. At the stage of Diagnostics is carried out to assess the current state of the activity in the enterprise management and its informatization. Also identify the components of e-business, assess their impact on the decision-making process in the enterprise. During the Development of e-business update strategy of enterprise based on e-business development for basic, functional, integration, and market directions. The purpose of the e-business system Implementation in the company is the integration of business processes, ensuring operational information professionals at all levels of management. Therefore, it should be implement a corporate information system, updated website and introduce other changes made in the previous stage. At the stage of Monitoring and controlling the development of e-business system, provision should be made for the introduction of an integrated system for the protection of company. Offered methodical approach will ensure the adaptation of management in the enterprise to modern dynamic changes.

**Key words:** e-business, enterprise management and methodical approach to managing the development of e-business, e-business system of the company.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2015