

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЗАСІБ РОЗВИТКУ ФІРМИ

В статті розглядаються питання використання в фірмах стратегічних інформаційних систем, розкрито їх значення для ефективного інформаційного забезпечення керівництва сучасної фірми. На прикладах показані можливості інформаційних систем даного типу.

The questions of using strategic information systems are considered (examined), their value for effective information maintenance of a management (manual) of modern firm is opened. On examples the opportunities of the given type information systems are shown.

Розвиток та успіх будь-якої фірми визначається стратегією розвитку, яку вона вибрала. Зараз у зв'язку з переходом до ринкових відносин питанню стратегії розвитку та поведінки фірми стали приділяти особливу увагу, що сприяло змінам у поглядах на інформаційні системи. Вони стали вважатися стратегічним засобом розвитку фірми, який впливає на цілі, задачі, методи, товари, послуги фірми, дозволяючи таким чином випередити конкурентів, а також налагодити більш тісну взаємодію зі споживачами та постачальниками.

Функціонування підприємства в нових умовах висуває на перший план вирішення ряду проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частини ринку (ринкової ніші), формуванням конкурентного статусу підприємства і підтримкою його в умовах загострення конкурентної боротьби. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства і використання відповідної їй інформаційної системи. В своїй сукупності вони дозволяють визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, його зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну ціль його діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання.

Інформаційні системи залежать від того, чиї інтереси вони обслуговують і на якому рівні управління. Чим вищий по значимості рівень управління, тим вище складність і інтелектуальні можливості інформаційної системи та її роль у прийнятті рішень менеджером. Будь-який рівень управління потребує інформацію з усіх функціональних систем, але в різних обсягах та з різним ступенем узагальнення.

Якщо рівні управління, з врахуванням кваліфікації персоналу, представити у вигляді піраміди, то її основу складають інформаційні системи, за допомогою яких співробітники -виконавці займаються оперативною обробкою даних, а менеджери нижньої ланки – оперативним управлінням. Наверху піраміди на рівні стратегічного управління інформаційні системи змінюють свою роль та стають стратегічними, підтримуючи діяльність менеджерів вищої ланки по прийняттю рішень в умовах поганої структурованості поставлених задач.

Рішення неструктурованих задач зв'язане з великими труднощами, у зв'язку з неможливістю створення математичного описання та розробки алгоритму. Рішення в таких випадках приймає людина виходячи зі своїх міркувань на підставі досвіду і інформації з різних джерел. В практиці будь-якої організації задачі в основному є частково структурованими. В цих умовах можна створювати інформаційні системи, які є автоматизованими, так як в їх функціонуванні приймає участь людина.

Високоєфективне інформаційне забезпечення керівництва сучасної фірми досягається шляхом створення нового типу інформаційних систем – інформаційних систем стратегічного рівня, які являють собою комп'ютерні інформаційні системи, що забезпечують підтримку прийняття рішень по реалізації стратегічних перспективних цілей розвитку організації. Основне їх завдання – порівняння змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі з існуючим потенціалом фірми. Стратегічні інформаційні системи закликають створити загальне середовище комп'ютерної та телекомунікаційної підтримки рішень у ситуаціях, які несподівано виникають.

Відомі випадки, коли нова якість інформаційних систем примушувала змінити не тільки структуру, а й профіль фірми, сприяючи її процвітанню.

Кожна стратегічна інформаційна система має певний об'єкт, на який вона спрямована. В практиці господарювання існує ряд основних факторів, які впливають на інформаційну систему та стратегію розвитку будь-якої організації, що надає їм специфічних властивостей.

Перед усім стратегічна інформаційна система визначається місією організації, а тому повинна корегуватися у відповідності з її переглядом, який відбувається в результаті зміни суспільних пріоритетів та потреб, які відображаються в першу чергу через попит на її продукцію та послуги.

Найбільший вплив оказують конкурентні переваги, які має організація в своїй сфері діяльності порівняно з іншими. Наприклад, низькі витрати, висока якість продукції та послуг, їх відповідність власним запитам і т.д. Важливим фактором є характер продукції, що виробляється особливості її збуту, післяпродажного обслуговування, ринки та їх межі.

Інформаційна система та стратегія розвитку фірми залежать також і від організаційних ресурсів, які є в організації – матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових. Чим вони більше, тим масштабне може бути не тільки поточна діяльність, а й інвестиції в майбутньому.

Значну роль у формуванні стратегії та інформаційної системи грає потенціал розвитку організації, удосконалення її діяльності та розширення масштабів, зростання ділової активності, інновацій. Крім того, на їх розвиток також оказує вплив ступінь ризикованості діяльності фірми, рівень підготовки та досвід кадрів, залежність організації від зовнішнього середовища та від раніше прийнятих на себе зобов'язань.

Можливість організації проводити самостійну лінію в усіх областях робить інформаційну систему більш гнучкою, що добре пристосовується до вимог часу та обставин.

Як стратегічний засіб управління фірмою, впровадження інформаційних систем може сприяти:

- отриманню більш раціональних варіантів рішення управлінських задач за рахунок впровадження математичних методів та інтелектуальних систем;
- визволення робітників за рахунок автоматизації робіт;
- забезпеченню достовірності інформації;
- заміні паперових носіїв даних на магнітні диски, що сприяє більш раціональній організації переробки інформації на комп'ютері та зниженню обсягів документів на папері;
- удосконаленню структури потоків інформації та системи діловодства в фірмі;
- зменшенню витрат на виробництво товарів та послуг;
- наданню споживачам унікальних послуг;
- знайденню нових ринкових ніш;
- прихильності до фірми покупців та постачальників за рахунок надання їм різних знижок та послуг.

Розглянемо якість інформаційних систем як стратегічного засобу розвитку будь-якої організації на прикладах.

Інформаційна система по знаходженню ринкових ніш передбачає, що фірмі необхідно знайти свою ринкову нішу не зайняту конкурентами. В цьому випадку їй необхідно притримуватися нішевої стратегії.

Невелику ринкову нішу здатна заповнити товарами в регіоні, в масштабах країни, а то і всього континенту навіть невелика за розмірами фірма. Звісно, не кожна фірма може досягти цього, однак кожна має специфічний плюс – сферу, в якій її позиції дуже сильні.

Боротьба з великими компаніями в добре налагодженому виробництві стандартної продукції заздалегідь приречена на провал, так як у випуску масових товарів більш ефективно велике виробництво. Що ж стосується спеціальних запитів споживача, то перевага на боці тієї фірми, яка зосередила свою діяльність на їх ґрунтовному вивченні та задоволенні.

Знайти та створити нішу дуже складно. Нескладні вироби попутно виробляються підприємствами загального профілю. Основні запити окремих споживачів враховуються за допомогою модифікацій серійних виробів. В той час, як підприємство накопичує досвід і концентрує свої ресурси в обраній вузькій галузі, ніша все більш надійно захищає його від вторгнення конкурентів. До тих пір доки ця ніша існує, підприємство має масу переваг, але варто йому вийти за її межі і воно їх втрачає.

Слід відмітити, що фірма повинна мати резервні ринкові ніші, які вона могла б зайняти у випадку зміни ринкової кон'юнктури.

Тому, фірма намагаючись зайняти свою ринкову нішу та забезпечити собі надійне положення на ринку, повинна використовувати інформаційні системи даного типу та будувати свою стратегію в наступних напрямках:

- визначення груп покупців, їх склад, запити, тобто виділення свого сегменту, на який фірма буде орієнтуватися у своїй діяльності;
- створення виробів та надання послуг, які задовольняють потреби споживачів;
- удосконалення та розширення асортименту продукції, що виробляється;
- надання постійним покупцям товарів та послуг в кредит, зі знижкою, з відстрочкою платежу;
- розсилка потенційним покупцям різних пропозицій, реклами;
- проведення досліджень з вивчення виникаючих потреб споживачів, їх прогнозування з метою пошуку нових ринкових ніш.

Інформаційна система по забезпеченню конкурентних переваг на ринку передбачає, що фірмі необхідно витримати конкуренцію з іншими фірмами.

Як відомо на діяльність фірми як відкритої системи суттєвий вплив оказують зовнішні фактори:

- постачальники, які проводять свою цінову політику при поставках фірмі матеріалів, обладнання та інших ресурсів. Фірма все більше і більше стали залежати від того, наскільки повно та своєчасно буде задоволена їх потреба в факторах виробництва. Залежність від постачальників обумовлюється також і тим, що в останні роки фірми стали орієнтуватися на придбанні комплектуючих елементів на стороні, а на самих фірмах виконуються лише найбільш складні операції та остаточне збирання;
- споживачі, які володіють різними можливостями та бажаннями по придбанню товарів та послуг. Споживач розглядається як індикатор стану організації та джерело її добробуту. Саме він вирішує, зможе чи ні фірма повернути свої витрати та отримати прибуток. Все різноманіття зовнішніх впливів знаходить своє відображення саме в споживачі та через нього впливає на організацію, її цілі та стратегію;
- посередники, які виступають ланкою, яка зв'язує постачальників та споживачів. Вони також оказують суттєвий вплив на вхідні та вихідні параметри організації, зокрема постачання різних видів ресурсів та збут продукції. Часто фірмам найбільш вигідно звертатися до організацій, що спеціалізуються в галузі постачання та

реалізації, так як власні витрати фірми на ці цілі значно вище вартості посередницьких послуг;

- конкуренти, які проводять на ринку свою політику. Наявність контрагентів та покупців є важливою умовою існування ринку, так як відсутність конкуренції веде до монополії. По зарубіжним оцінкам оптимальне число конкурентів на ринку 8-15, але не менше 4-5. Нерідко недооцінка конкурента в боротьбі за споживача завдала навіть великим фірмам значних втрат. Так, наприклад, втрата 10 % частки ринка призводить до зниження норми прибутку на 5-8 %. Поряд з боротьбою за ринки збуту виникає також конкуренція за сировинні ринки, трудові ресурси, капітал, право користуватися науково-технічними розробками;
- фінансові організації (кредитори), від кредитів яких особливо залежать середні та дрібні фірми;
- державні органи, які прямо чи побічно впливають на діяльність фірм. Введення нових законів, зміна ставок податків, непередбачені політичні дії можуть кардинально змінити положення та стратегію фірм.

Використовуючи стратегічні інформаційні системи даного типу, фірма може забезпечити собі конкурентну перевагу, якщо буде враховувати ці фактори та притримуватися наступних стратегій:

- створення нових товарів та послуг, які вигідно відрізняються від аналогічних;
- знайдення ринків, де товари та послуги фірми будуть мати ряд відмінних ознак порівняно з вже існуючими там аналогами;
- створення таких зв'язків, які закріплюють покупців та постачальників за даною фірмою та роблять не вигідним звернення до іншої;
- зниження собівартості продукції без шкоди якості.

Інформаційна система по зниженню витрат виробництва передбачає, що фірма, яка лине бути лідером, повинна утримувати витрати на більш низькому рівні, ніж у конкурентів. Дана інформаційна система підтримує всі стадії випуску продукції, надає інформацію для аналізу, в результаті якого виявляються етапи, де відбувається збільшення вартості продукції понад нормативного рівня.

В цьому випадку фірмою повинна бути вибрана стратегія "лідерства в зниженні витрат", яка означає, що фірма намагається стати виробником з більш низькими витратами ресурсів порівняно зі своїми конкурентами. Природа таких переваг залежить від структури галузі, економії на масштабах виробництва, від передової технології або доступу до джерел сировини. Виробник повинен знаходити та використовувати будь-яку можливість отримання переваг у витратах.

Але слід враховувати, що фірма, намагаючись зберегти своє положення, повинна робити інвестиції в сучасне обладнання, рішуче змінювати застарілі засоби виробництва, уважно слідкувати за технологічними новинками. Скорочення витрат автоматично не йде слідом за розширенням обсягу виробництва. Без зважених дій неможливо також користуватися перевагами економії на масштабах. Крім того, фірмі слід враховувати такі моменти, як:

- технічні нововведення, які зводять нанівець цінність зроблених інвестицій та ноу-хау;
- нові конкуренти та послідовники, які досягають таких же переваг у витратах виробництва шляхом імітації або інвестицій в сучасне обладнання;
- неспроможність відчутти момент зміни продукції або ринку із-за акцентування уваги переважно на вирішенні проблеми зниження витрат;
- інфляційне зростання витрат, яке підриває здатність виробника продукції підтримувати достатню гнучкість цін, щоб звести нанівець зусилля конкурентів.

Фірма, яка завойовує лідерство в зниженні витрат, не може дозволити собі ігнорувати принцип диференціації, оскільки, як тільки споживачі почнуть зрівнювати продукцію фірми з продукцією конкурентів, то фірма буде змушена зробити цінові

знижки, щоб послабити своїх конкурентів. Але тим самим вона ризикує втратити своє лідерство, що не бажано.

Лідер в зниженні витрат повинен бути на рівних зі своїми конкурентами, або не далеко від них. Диференціація означає, що товаровиробник лише до унікальності в якому-небудь аспекті ринкової діяльності, важливого для більшості клієнтів. Він обирає один чи декілька таких аспектів та намагається задовольнити запити споживачів. Ціною такої поведінки можуть бути і великі витрати виробництва продукції. Між тим діапазон диференціації для кожної галузі має свою специфіку. Диференціація може торкатися самої продукції, методів доставки, умов маркетингу, або яких-небудь інших параметрів. Фірма повинна шукати шляхи для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат, тому що в протилежному випадку, вона буде дуже відставати по цим параметрам від конкурентів, що може призвести до того, що інший товаровиробник з більш низькими витратами може зайняти її позиції.

Інформаційна система по зниженню витрат виробництва охоплює всі фази виробничого процесу і сприяє покращенню управління та контролю, більш раціональному плануванню та використанню персоналу і, як результат, зниженню собівартості продукції, що виробляється та послуг. Виходячи з цього, фірма повинна будувати свої стратегії в таких напрямках, як:

- зниження витрат сировини, матеріалів, палива та енергії на одиницю продукції;
- скорочення адміністративно-управлінських витрат ;
- встановлення раціональних розмірів амортизаційних відрахувань на одиницю продукції;
- ліквідація невиробничих витрат і втрат;
- підвищення технологічного рівня виробництва;
- удосконалення організації виробництва та праці;
- оптимізація обсягів виробництва;
- пропонування споживачам щось унікального, порівняно з конкурентами;
- бездефектне виробництво продукції;
- застосування прогресивних методів організації виробництва і т.д.

Інформаційна система, що прискорює потоки товарів покликана вирішити проблему затареності складів фірми. Дана проблема стоїть перед фірмами, які зі своїх складів поставляють іншим організаціям товари. Цим фірмам мати великі запаси продуктів на складах не вигідно, але не мати їх неможливо.

Тому, використовуючи дану інформаційну систему фірма може встановити термінали в організаціях, що обслуговуються і підключити їх до інформаційної системи. Крім того, замовник отримує каталог, який дозволяє йому прямо з терміналу вводити свої побажання та замовлення. Ці дані надходять в інформаційну систему по обліку замовлень.

Менеджери фірми роблять аналіз замовлень, проводять вибірки по ним, приймають оперативні управлінські рішення по доставці замовнику потрібного товару за короткий проміжок часу. Крім того, по цим даним можна прогнозувати потреби, що виникають з боку замовника.

Фірмі слід також зосередити увагу на удосконаленні транспортної системи та системи доставки продукції споживачу.

Таким чином, дана інформаційна система та поведінка фірми сприяють економії грошей на зберіганні товарів, прискорюють та спрощують потік товарів, слідкують за потребами покупців.

Слід відзначити, що за рахунок впровадження інформаційних систем великі компанії підтримують невеликі розміри апарата та мінімальне число рівнів управління. В таких фірмах суттєвою є залежність між кількістю персоналу фірми та числом можливих взаємовідносин між ними. Так, якщо кількість персоналу зростає в

арифметичній прогресії, то число можливих взаємовідносин між ними – в геометричній. Якщо, наприклад, в фірмі працює 10 робітників, то число їх взаємовідносин один на один дорівнює 45, а якщо 1000 робітників, відповідно – до 5 тисяч. Справитися зі складними комунікаційними потребами і допомагають інформаційні системи. Однак при цьому можливе виникнення небажаної психологічної обстановки, зв'язаної з автоматизацією деяких функцій та видів робіт, так як це може поставити деяку частину співробітників під загрозу скорочення.

Використовуючи найсучасніші програми, ці системи здатні у будь-який момент надавати інформацію з багатьох джерел. Для деяких стратегічних систем характерні обмежені аналітичні можливості. Такі інформаційні системи грають допоміжну роль та використовуються як засоби оперативного надання менеджерам необхідної інформації для прийняття рішень. Незважаючи на те, яку роль відіграють стратегічні інформаційні системи в фірмі, вони повинні відповідати ряду принципів, таких як: повнота інформаційного забезпечення; адаптованість до стилів та методів, що використовуються в організації; максимальна зручність; інформаційна незалежність керівників різних рівнів, що знижує практику підготовки багатоманітних довідок, інформаційної залежності та спотвореної інформації.

Висновки та рекомендації.

Інформаційна система стратегічного рівня допомагає вищій ланці управлінців, вирішувати неструктуровані завдання, здійснювати довгострокове планування.

В будь-якій фірмі бажано мати декілька локальних інформаційних систем різного призначення, які взаємодіють між собою та підтримують управлінські рішення на всіх рівнях. Між ними організуються зв'язки різноманітного характеру та призначення. Деякі локальні інформаційні системи в фірмі можуть бути зв'язані з великою кількістю діючих систем та мати вихід в зовнішнє середовище, інші можуть бути зв'язані тільки з однією або декількома спорідненими.

При використанні в фірмі стратегічних інформаційних систем потрібно мати на увазі, що стратегія звичайно розробляється на декілька років вперед і конкретизується у різноманітних проектах, планах, програмах та реалізується в процесі їх здійснення. Значні витрати на її створення не дозволяють часто її змінювати. Однак, як в середині фірми, так і за її межами часто виникають нові обставини. Вони можуть відкрити нові напрямки діяльності фірми або змусити її відмовитись від старих. Для того, щоб не змінювати у зв'язку з цим стратегію, фірма може ставити та реалізовувати стратегічні завдання, які при необхідності доповнюють та удосконалюють її. В той же час, якщо ситуація змінюється докорінно, стратегія мусить бути теж змінена, та разом з нею і корегуватися інформаційна система.

Слід також відмітити, що загальна концепція побудови стратегічних інформаційних систем ще не вироблена, внаслідок багатоплановості їх використання. Існують дві точки зору на це питання: одна ґрунтується на думці, що спочатку треба сформулювати свої цілі та стратегії їх досягнення, і тільки потім пристосовувати до них інформаційну систему; друга думка передбачає, що організації треба використовувати стратегічну інформаційну систему при формуванні цілей та стратегічному плануванні. На нашу думку, при вирішенні цього питання, найбільш доцільним є синтез цих двох підходів. Він дозволяє орієнтувати підприємство, його менеджмент на удосконалення різноманітних сторін та характеристик діяльності підприємства, розробляти та проводити в життя декілька стратегій його розвитку, підвищує гнучкість та адаптованість розроблених стратегій та інформаційних систем.