

**Источники и литература**

1. Скоробогатова Т. Підприємство сервісу як логістична система обслуговування споживачів // СХІД. – 2003. - № 6 (56). – С. 47-51.
2. Скоробогатова Т.Н. Логистические сервисные системы: уровни иерархии, общесистемные свойства, связи // Вісник Хмельницького національного університету. – 2006. - №4. - Т.2 (83). Економічні науки.- С.96-99.
3. Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. – 11-е издание. – СПб.: ООО «Изд-во «Полигон», 1999. – 768 с.
4. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия: Пер. с англ. - 4-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
5. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: монография. – М.: Дело, 2005. – 376 с.
6. Синенко В.П., Ершов В.Ф. Управление жизненным циклом товара в предпринимательских структурах. – СПб., 2004. – 104 с.
7. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 160 с.

**Оліфіров О.В., Спіцина Н.М.****ІНФОРМАЦІЙНА СЛУЖБА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПЕРЕВАГ В ІННОВАЦІЙНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ**

Перехід до ринкової економіки вимагає нових підходів в управлінні: на перший план виходять економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Згідно наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів ефективність менеджменту знаходиться в прямій залежності від ступеня вдосконалення інформаційного забезпечення [1-3]. У зв'язку з цим у статті пропонується новий підхід до підвищення рівня забезпеченості інформацією всіх рівнів управління підприємством – створення інформаційної служби. Рішення проблем, пов'язаних з організацією і методикою побудови інформаційної служби підприємства, сприятиме підвищенню якості управління, а отже забезпеченню стабільного розвитку підприємства, конкурентних переваг на основі новітніх інформаційних технологій.

У сучасних умовах посилюється інноваційна конкуренція, що веде зближення інформаційної і фінансової складових ринку, які у перспективі можуть утворювати нові інформаційно-фінансові ринкові інститути.

Інноваційна конкуренція – це формування сталих конкурентних переваг у суперництві між підприємствами за кращі умови фінансово-господарської діяльності на основі використання факторів науково-технічного прогресу.

Метою даної статті є теоретичне дослідження передумов впровадження інформаційної служби на підприємстві, як фактора конкурентних переваг, визначення її ролі та місця в організаційній структурі підприємства.

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення реалізації місії підприємства і досягнення його цілей. Здебільшого стратегія формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління. Наявність місії і стратегічного плану додає організації визначеність і індивідуальність, а сталість стратегії є запорукою стабільності основної ціннісної пропозиції компанії. Цей план відкриває перспективу для підприємства, спрямовує його співробітників, залучає нових працівників і допомагає просувати вироби або послуги.

Загально виробничі ролі формулюються і встановлюються на основі загальної місії організації і визначених цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб зробити суттєвий внесок в успіх організації, цілі повинні бути конкретними, орієнтованими на час і досяжними. Такими цілями можуть бути: високий коефіцієнт інвестиційного капіталу, збільшення частки ринку, зростання доходів.

Оскільки компанія є відкритою системою, то вона може вижити і навіть процвітати тільки задовольняючи якусь потребу. Щоб отримувати прибуток, підприємство повинне стежити за середовищем, у якому функціонує. Тому саме з навколишнього середовища керівництво має одержувати інформаційні сигнали, що дозволяють коригувати поведінку підприємства.

Інформація є такою ж сировиною, як і будь-яка інша, але вона є необхідною для вироблення будь-якого рішення. І цю сировину треба добути, переробити і поставити до закінчення терміну придатності тому, для кого вона призначена. Це і є функція інформаційної служби.

Оскільки інформація, яку готує інформаційна служба, призначається для генерального директора, заступника директора по економіці, заступника директора по фінансах і заступника директора з виробництва, доцільно підпорядкувати інформаційну службу всьому правлінню підприємства, якому безпосередньо підлегли також головний бухгалтер, начальники фінансового і планово-економічного відділів, начальник служби збуту. Як свідчить рисунок 1, начальник інформаційної служби одержує достатньо високий статус і незалежність від начальників інших фінансово-економічних служб, які до того ж надають інформаційній службі всю необхідну інформацію.

При цьому інформаційна служба підприємства приймає участь у розв'язанні п'яти основних задач управління.

1. Організація робіт з інформатизації підрозділів підприємства з метою забезпечення органів управління підприємства достовірною інформацією для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.
2. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську і аналітичну діяльність керівництва.
3. Організація робіт щодо створення, розвитку і експлуатації єдиної відкритої комп'ютерної інформаційної системи.
4. Створення умов для формування, ведення і використання електронних інформаційних ресурсів.
5. Координація робіт для забезпечення взаємодії з питань інформаційних технологій із зовнішніми установами, підприємствами і організаціями, а також регіональними і федеральними органами влади.

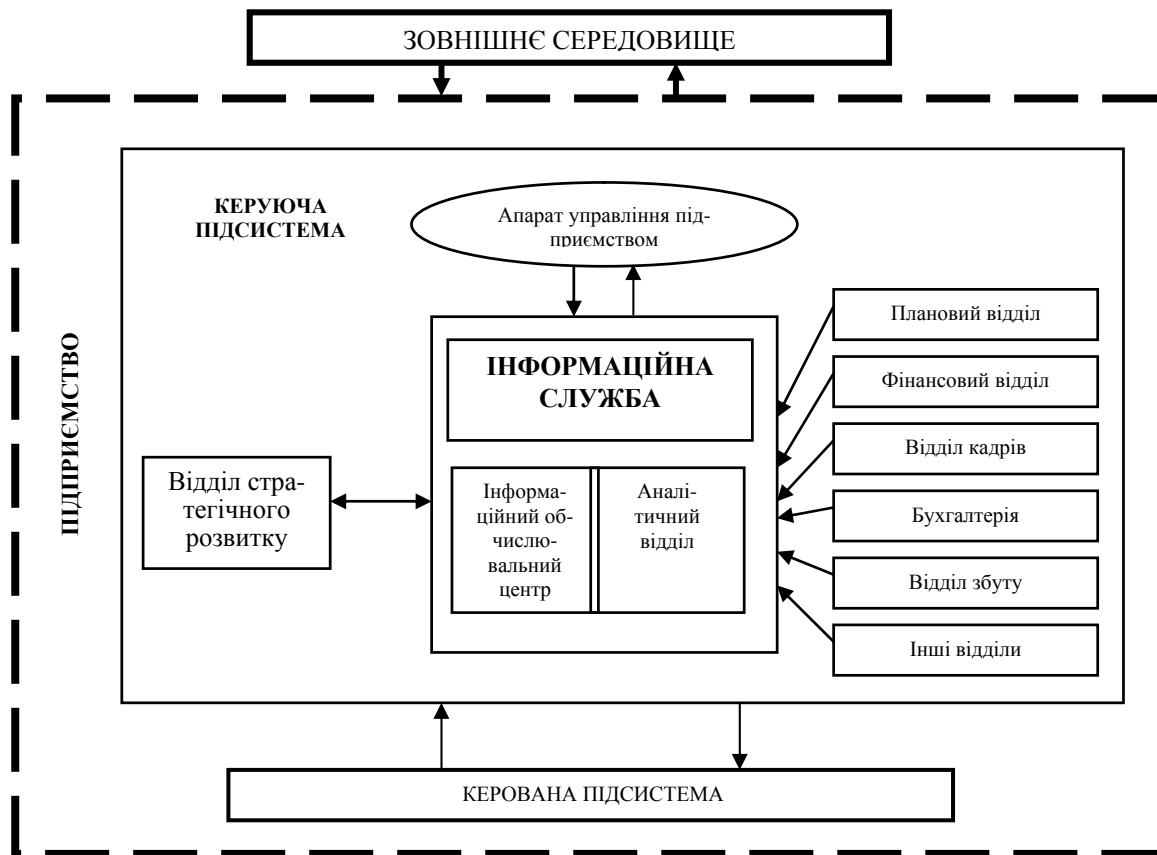


Рис. 1. Місце інформаційної служби в організаційній структурі підприємства

Завдання перед інформаційним підрозділом повинен ставити керівник підприємства, або його вище колегіальне керівництво – тільки вони точно можуть знати куди йде компанія і яка інформація їм потрібна для прийняття рішень. Проте, часто інтуїтивно відчуваючи потреби, постановник не може досить точно сформулювати інформаційну задачу. У цьому випадку, керівник інформаційного підрозділу повинен допомагати формалізувати задачі інформаційної служби.

Слід зазначити, що до аналітичної служби повинні надходити всі інформаційні потоки - як із зовнішніх джерел (Інтернет, ЗМІ, аналітичні й інформаційні розсилання і зведення), так і з внутрішніх (співробітники компанії, відділи логістики і маркетингу, підрозділу стратегічного планування). Уся ця інформація повинна бути відома керівнику аналітичного відділу.

Таким чином, однієї з головних проблем побудови інформаційної служби компанії є створення в її середовищі культури інформаційного обміну, тобто формування клімату, коли кожен співробітник виділяє з загального потоку інформацію, що може бути корисна керівництву і добровільно ділиться нею.

Не варто нагадувати, що компанія повинна забезпечити аналітичну службу сучасною комп'ютерною технікою і програмним забезпеченням, друкованими виданнями і необмеженим швидкодійним доступом до Інтернету.

Аксіома інформаційної роботи: «Майже завжди можна знайти факти, що відносяться в якомусь ступені до досліджуваного питання». Однак, у результаті ми одержуємо скоріше розумно припустимі, ніж строго обґрунтовані рішення і висновки, тому що процес інформаційної роботи пов'язаний з невизначеними величинами і полягає в тому, щоб з великої кількості недостатньо надійних фактів витягти максимальну користь у вигляді встановлення їхнього значення чи змісту.

Інформаційна робота складається з наступних самостійних аспектів: 1) вивчення існуючого стану – зібрані факти повинні вказувати на закономірності чи тенденції; 2) вивчення можливостей об'єкта без об-

ліку протидії (його потенціал) і з урахуванням протидії («чисті можливості»); 3) вивчення намірів об'єкта. Тут додатково необхідно обґрунтовано представляти загальне положення й уразливі місця організацій, з якими об'єкт підтримує відносини.

З організаційної точки зору інформаційна робота проходить ряд етапів:

- планування і визначення цілей – складання завдань «розвідці», підготовка плану збору інформації, віддача розпоряджень виконавцям і контроль за ходом виконання завдання;
- збір даних – добування інформації і передача її фахівцям для обробки;
- обробка даних – первинна обробка зібраної інформації, додання їй визначеної форми (може включати, наприклад, переклад чи переформатування комп'ютерних даних);
- оцінка – перетворення зібраної інформації в «розвідані» шляхом узагальнення, аналізу і синтезу, всебічної оцінки й інтерпретації відповідно до вимог споживача;
- виявлення знань – виявлення або прихованих структур які перетворюють дані в інформованість. Зокрема це може бути пошук регулярностей серед груп записів, конвент - аналіз, побудова нейронних і соціальних мереж;
- поширення - пересилання результатів споживачам;
- використання знань - застосування знайдених знань для досягнення переваг у бізнесі.

Дані надходять з баз спостережень - предметних областей які впливають на цілі і діяльність організації. Наприклад, відстеження будь-яких змін на ринку (у тому числі і катастрофічних) і своєчасна подача цієї інформації відповідають її стратегічній цілі. На основі виявлених потреб варто скласти список напрямків щодо формування баз спостереження. Попередньо інформація про предметні області може бути об'єднана в наступні блоки:

- блок, що стосується рівнодіючої всіх сил, що впливають на ринок (одним з варіантів рівнодіючої можуть бути ціни, що відбивають баланс пропозиції та попиту);
- блок, який стосується глибинних процесів, що впливають на ринок (політика, законодавство і т. ін.);
- блок відомостей про дії наявних і потенційних конкурентів;
- блок про області можливого розширення діяльності компанії.

Фактично, бази спостереження охоплюють середовище дій організації. Представляється раціональним розділити її на кілька сфер:

- безпосередня сфера дій – усе, що знаходиться в прямому зв'язку з діяльністю організації;
- сфера впливу - усе, що може вплинути на дії організації, здійснювані в рамках сфери дій;
- сфера інтересів – області, якими можливо займатися в майбутньому.

Окремі бази для спостережень поєднуються в групи в рамках єдиної концепції інформаційної системи. Варто врахувати, що організація розвивається, у неї можуть з'явитися нові цілі, і зібрана інформація згодом може послужити виробленню рішень, для яких вона спочатку не була призначена. Крім того, постійно змінюються ринок і навколишнє середовище. Тому необхідно передбачити можливість періодичного перегляду баз спостереження на основі повторного аналізу цілей і потреб організації.

Досвід показує, що інформаційна робота в типовій організації може починатися з наступними базами спостереження:

- ринок (уся ринкова інформація про вироблену продукцію - попит, пропозиція і канали збуту);
- ресурси (матеріально-технічні ресурси, необхідні організації для нормальної діяльності - сировина, постачання, робоча сила, фінанси);
- конкуренція (існуючі і потенційні конкуренти);
- технології (виробництво і використання продукції);
- законодавство (вся інформація про законодавство, що стосується діяльності організації, інформація про органи, що розробляють і приймають нові законодавчі акти);
- загальні тенденції (політична, економічна, соціальна, демографічна і т.п. інформація);
- інші фактори (фактори, що впливають на діяльність підприємства і не враховані в попередніх базах).

Як правило, зміна і нагромадження інформації відбувається в невеликому переліку привілейованих місць, названих "сімейством джерел", що повинні мати систематизований зв'язок з базами спостереження. Практично для будь-якої організації первинне сімейство джерел може виглядати так:

- клієнти - власне клієнти і покупці клієнтів, їхні менеджери і працівники нижньої ланки;
- постачальники – сировина, устаткування, технології, кінцевий продукт, торгівля майном;
- фінанси – установи згруповані на банківські, кредитні, фінансові і біржові;
- публічні служби – рекламні агентства, фірми суспільних зв'язків, кадрові агентства, поштові компанії;
- агенти – варто брати до уваги як продавців, так і покупців товару чи послуг;
- консультанти й експерти – незалежні чи штатні в службах організації, що надають свої знання у формі порад чи спеціальних розробок;
- широка публікація – місцева, національна і міжнародна преса, радіо, телебачення, Інтернет;
- спеціальні видання і банки даних – їхньої особливості діяльності припускають щомісячну чи більш часту обробку інформації з конфіденційних видань, що потрапляють у наукові, технічні і професійні збірники;

- комунікативний сектор – ярмарки, салони і конференції, що дозволяють оновити контакти з клієнтами і конкурентами, визначити фірму, що перевершує інші у своїх дослідженнях;
- адміністрація - усі нормативні вимоги для промислової, комерційної і фінансової діяльності, зібрані в її архівах і в більшості являють собою опубліковану інформацію.

Виділення необхідного джерела з усього сімейства дозволяє в більшості випадків добратися до інформації прямо, без дослідження всіх шляхів її просування.

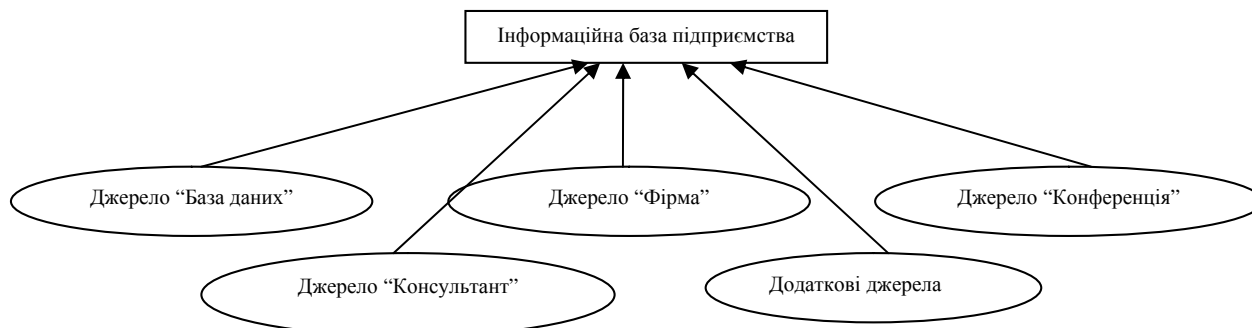


Рис. 2. Інформаційні джерела підприємства

Розділивши сімейство джерел на кілька груп, можна сформувати потоки надходження інформації (рис. 2):

- джерело «База даних» - загальні публікації, спеціальні публікації, банки і бази даних. По ньому організація може одержувати до 30 - 40% загального обсягу інформації;
- джерело «Фірма» – клієнти, постачальники, банкіри, розподільники й агенти (30 - 40% інформації);
- джерело «Консультант» – суспільні служби, консультанти, адміністрації. Надає до 10 - 15% інформації;
- джерело «Конференція» - ярмарки, салони і конференції (5 - 6% інформації);
- додаткові джерела інформації, що потрапляють в поле зору випадково. Обсяг інформації, що надходить з цього джерела, як і важливість її, не піддається оцінці.

Таким чином, з навколишнього середовища в організацію надходить інформація двох типів: поточна щоденна за рахунок внутрішньої мережі і довгострокова кон'юнктурна інформація від служби документації і вивчення. Перша надає дані для оперативного і тактичного управління діяльністю організації, а друга - для стратегічного управління.

Подібний поділ інформації відповідає виділенню джерел «База даних» і «Фірма». Поточна інформація надходить з джерела «Фірма» і частково з джерел «Консультант» і «Конференція». Довгострокова – головним чином з джерела «База даних» з використанням джерела «Консультант» для проведення стратегічних досліджень і джерела «Конференція» для повідомлень вищого рівня (наприклад, наукових).

Природа і механізми функціонування цих джерел настільки різні, що організація іноді змушена містити дві окремі системи збору інформації. Цільова стратегічна інформація збирається й обробляється аналітиками, а цільова оперативно-тактична інформація - персоналом, що має прямий контакт із безпосереднім полем діяльності фірми. Інформація, що виробляється однієї із систем, може вплинути на іншу систему, тому між ними повинні бути встановлені чіткі і тісні зв'язки.

Серед широко доступних джерел даних, мабуть, зараз найбільш популярні Інтернет - сайти. Але слід зазначити, що одержувана через мережу Інтернет інформація найчастіше недостатньо повна для проведення аналітичної роботи і прийняття рішень. У зв'язку з цим необхідно проводити додаткові заходи щодо оцінки вірогідності одержуваних зведень і відсікання дезінформації (особливо в каналах електронної пошти). Найпростішим прийомом захисту від пропагандистського перекручування є свідоме переривання контактів із джерелом інформації. Після цього різко підвищується спостережливість і певний час спроби маніпулювання будуть помітні краще.

На етапі збору інформації дуже важливе значення має ефективне використання пошукових машин мережі Інтернет - багато які з них здійснюють тематичний пошук по 200 - 250 млн. сайтів і більше. При цьому релевантність результатів пошуку дуже залежить від коректності індексування машиною конкретної сторінки і конструкції самого пошукового запиту. З урахуванням цього варто використовувати спеціальні програмні утиліти (метапозукові системи) які дозволяють робити тематичний пошук у Web-просторі відразу декількома машинами. Проте, за деякими оцінками, навіть кращі пошукові машини в змозі забезпечити перегляд не більш 25-30 % існуючого Web-масиву. Причиною цього є відсутність індексування пошуковими машинами більшості професійних і комерційних сторінок відкритих сайтів, а також існування «невидимих сайтів», що узагалі не пропонуються на індексацію (так звані «невидимий Web»).

Для одержання додаткової інформації керівник відділу розробляє загальний план дій і встановлює пріоритети виконання запитів до інших внутрішніх джерел компанії, а також до зовнішніх ресурсів Інтернету.

Додатково можна задіяти платні служби, що відбирають найбільш цікаві онлайнві публікації різних ЗМІ, форумів і дискусійних клубів, що забезпечують регулярне відновлення матеріалів по електронній пошті відповідно до заданої тематики. Ця інформація дозволяє істотно доповнити зведення, отримані в

Інтернету з інших джерел, а також дає можливість установити неформальний контакт з експертами і фахівцями з тих чи інших питань, видам продукції, що випускається.

Рішення про те, які методи аналізу даних застосовувати в конкретній ситуації, приймає аналітик, і це досить непросте рішення внаслідок їхньої різноманітності. Але існує кілька багатобічних методів аналізу розвідувальних даних, що дозволяють правильно інтерпретувати параметри зовнішнього середовища компанії і, таким чином, допомогти процесу прийняття стратегічних рішень.

Метод альтернативних наслідків пропонує кілька пояснень для конкретної проблеми. Застосовується, якщо отримані суперечливі чи неясні дані з декількох джерел, якщо користувач вимагає обговорити кілька можливих сценаріїв чи розвитку подій потрібно одержати оцінку довгострокової перспективи.

Аналіз можливостей пропонує бізнес-аналітику переформулювати проблему в термінах керівника, що приймає рішення, і визначити потенційні дії компанії. Цей метод дозволяє відповісти на запитання «Як діяти?».

Аналіз від противного пропонує аналітику відмовитися від своїх базових припущень щодо конкурентів і переосмислити напрямки свого аналізу. Цей метод ставить під сумнів те, що підказує здоровий глузд, дозволяє уникнути стереотипів, знижує ефект групового мислення, спонукає ретельно розглядати всі можливі пояснення і варіанти дій конкурента.

Аналіз конкуруючих гіпотез зіставляє різні висновки і пояснення щодо дій конкурентів і дає можливість перевірити погодженість зібраних даних.

Корисність інформації, серед інших якостей, визначається її повнотою і точністю. Однак іноді останні якості приносяться в жертву заради своєчасності, що має більше значення для інформаційних документів. У принципі, інформаційний документ варто готувати так, щоб до моменту своєї появи він містив би новітні зведення. Важливим для інформаційного документа є ясність викладу матеріалу і його переконливість.

Необхідно також враховувати зменшення внутрішньої цінності інформації внаслідок зміни в обстановці, втрати уваги до неї споживачів, можливих, але невідомих змін, у результаті яких інформація не може бути використана з такою ж впевненістю, як раніше. Вважається, що цінність інформації зменшується відповідно до правила «постійного відсотка». Так, інформація про постійні об'єкти (наприклад, про наявні металургійні підприємства) втрачає свою цінність за нормою близько 10% у рік, а інформація військової стратегічної розвідки в мирний час - до 20% у рік. Таким чином, вірогідність (правильний добір фактів, виділення важливих моментів, глибоке розуміння дійсності) і своєчасність інформації при ясності і переконливості її викладу можуть бути позначені як мета інформаційної роботи.

Варто приділяти увагу етиці інформаційної роботи. Вважається, що велика частина корисної інформації (за деякими оцінками - до 95%) знаходиться в масиві відкритих (не секретних) даних. Однак величезні їхні обсяги, мала концентрація корисних даних вимагають унікальної професійної підготовки фахівця з інформаційної роботи. Необхідні як широка ерудиція в області економіки бізнесу, статистики, соціології, політології, так і практичні навички роботи зі спеціалізованими інформаційними технологіями (використання математичних методів економічного аналізу, моделювання ризиків, контент-аналізу, методів штучного інтелекту). Також потрібно достатній час і значні витрати фінансових коштів на ведення моніторингу досліджуваних процесів. Однак, інформаційні звіти, побудовані на цій основі, мають низький рівень старіння даних і, таким чином, придатні для стратегічного планування. Крім того, робота в «відкритій зоні» не несе загрози підриву репутації аналітичного підрозділу і всієї компанії.

У той же час, варто відрізнити відкриту (опубліковану) інформацію від суспільно доступної, а також приватної інформації, що є об'єктами пошуку умов доступу до неї. Хоча до останнього можуть потенційно мати доступ усі, суспільна інформація не публікується. Так, наприклад, може бути дозволений доступ до деяких особистих справ і дос'є, але заборонена їхня публікація. Приватна інформація також не є секретною, але підпадає під контроль тих, кого вона стосується. Секретом можна назвати інформацію, що за політичними чи комерційними розуміннями вважається ключовим моментом визначеної ситуації. Така інформація охороняється, від чого іноді відбувається змішання понять «захист інформації» і «збереження таємності». Однак при розв'язанні тактичних задач, пов'язаних з установами партнерських і ділових відносин, прийняттям різних рішень за виникаючими на ринку ситуаціями, аналітику з різним ступенем успіху іноді приходиться намагатися одержати інформацію з перерахованих вище джерел.

Таким чином, у статті запропоновано створення на підприємстві спеціалізованої інформаційної служби, головне завдання якої буде полягати у наданні компанії конкурентних переваг, насамперед шляхом повного й об'єктивного інформування керівництва підприємства про виникнення, факторів, що впливають на розвиток бізнесу, а також при виробленні рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Визначені джерела надходження інформації до інформаційної бази підприємства. Перераховані методи аналізу розвідувальних даних, що дозволяють правильно інтерпретувати параметри зовнішнього середовища компанії і, таким чином, допомогти процесу прийняття стратегічних рішень.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка організаційно-економічного механізму впровадження інформаційної служби на підприємстві.

#### Джерела та література

1. Хант Ч., Зартарьян В. Розвідка на службі вашого підприємства. К.: «Укрзакордонвизасервис», 1992.- 160 с.
2. Годин В.В., Корнеев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности: Учебник. – М.: Мастерство; Высшая школа, 2001. – 240 с.
3. Плетт В. Стратегічна розвідка. Основні принципи. - М.: Видавничий будинок «ФОРУМ», 1997.- 376 с.