

Такая структура инновационных центров, в которых осуществляется координация НИОКР и внедрения их результатов в производство, при наличии активной обратной связи, представляется заметно более продуктивной, чем деятельность любых разрозненных элементов, осуществляющих отдельные инновационные мероприятия.

Конкретными задачами железорудного производства в рамках активной инновационной политики могут явиться: разработка богатых руд на больших глубинах, обоснование целесообразности и переход на отработку магнетитовых кварцитов, которые залегают в полях действующих шахт, после достижения экономически целесообразной глубины отработки богатых руд; комплексное использование полезных ископаемых; разработку технологий и освоение производства новых видов высококачественного подготовленного сырья с заданными металлургическими свойствами: локальных спеков и окатышей вместо агломератов, продуктов прямого восстановления железа для бездомного производства металла; внедрение горно-транспортной техники, обогатительного и окомковательного оборудования мирового технического уровня.

Выводы и направления дальнейших исследований. На основе анализа современного положения железорудного производства и литературных источников предложена структура организации инновационного процесса, учитывающая специфические особенности отрасли.

Дальнейшие исследования целесообразно распространить на установление оптимального характера взаимодействия элементов организации НИОКР в железорудной промышленности.

Список литературы

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
3. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. – С.Пб.: Питер, 2001. – 632 с.

Рукопис подано до редакції 22.03.12

УДК 65.012.265: 65.011.56

А.А. ВАРАВА, аспірант, ДВНЗ «Криворізький національний університет»

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДСИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ МЕТОДУ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Надано теоретичні та прикладні засади оцінки ефективності інформаційного забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень на основі збалансованої системи показників.

Ключові слова: ефективність, стратегічна інформація, стратегічні управлінські рішення, інформаційна підсистема стратегічного управління.

Постановка проблеми. Будь-який бізнес-проект створюється на базі розуміння його ефективності з точки зору доцільності та прибутковості. Як правило, переваги інформаційних технологій у керівництва підприємств не викликають сумнівів. Окупність інформаційних проектів визначає більшість представників топ-менеджмента компаній, однак, єдиної методики оцінки ефективності інформаційних систем на сучасному етапі не існує.

Аналіз останніх досліджень. Фахівцями доведено, що результат реалізації управлінських рішень значною мірою залежить від якісного інформаційного забезпечення. У зв'язку з цим розвитку інформаційних систем в організаціях присвячено багато робіт зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них слід відзначити наукові праці Й. Кондо [1], Г.М. Устинової [2], В.М. Мішина [3], І.Ф. Ситника [4] та ін.

У них, насамперед, висвітлюються питання формування інформаційних технологій як структурних елементів корпоративного управління, основних напрямів комп'ютеризації виробничих та управлінських процесів, засобів формалізації інформаційного забезпечення тощо. Але питанням ефективності інформаційного забезпечення різних напрямів управлінської діяльності не приділяється достатньо уваги. Особливо це стосується I рівня формування інформаційно-управлінської системи (ІУС) корпорації або великого промислового підприємства. Якщо ІУС складається з двох рівнів, то на першому, визначальному рівні формується стратегічна інфор-

мація [5,1] для прийняття перспективних управлінських рішень. другий рівень забезпечує керівництво та працівників підприємства тактичною (оперативною) інформацією.

На більшості підприємств поки що розвинуто II-й рівень ІУС. Тому пропонується для підвищення ефективності прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень (СУР) впровадити на першому рівні ІУС інформаційну підсистему стратегічного управління (ІПСУ).

Мега дослідження. Представляється важливим в сучасних умовах для підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі надати певні підходи до оцінки ефективності інформаційного забезпечення прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень, яке формується в межах ІПСУ.

Викладення основного матеріалу дослідження. План проекту впровадження ІПСУ повинен відповідати не лише стратегічним цілям і прийнятій стратегії розвитку підприємства, а й можливостям його бюджету. У зв'язку з цим, з погляду важливості розвитку інформаційних ресурсів на підприємствах, необхідно дослідити зміст, сутність та ефективність створення даного структурного підрозділу.

Метою впровадження ІПСУ в діяльність підприємства є підвищення ефективності прийняття стратегічних управлінських рішень за рахунок забезпечення сталих ринкових позицій шляхом створення й реалізації довгострокових конкурентних переваг. ІПСУ дозволяє не тільки збирати, систематизувати, прогнозувати фактори зовнішнього середовища, але й формувати інформацію з внутрішнього середовища, яка необхідна для прийняття перспективних управлінських рішень та розробки стратегій.

У контексті даного дослідження, *стратегічне управлінське рішення* - це сукупність планових, організаційних, мотиваційних, контрольних, впливів на об'єкт управління з метою отримання конкретного результату у довгостроковій перспективі, що характеризується слабкою визначеністю інформації джерел та урахуванням прогнозуємих змін у зовнішньому середовищі.

Якщо розглядати створення ІПСУ як окремий проект, то для оцінки його ефективності більш доцільним є підхід, що базується на чіткій постановці вимірюваних цілей перед початком проекту й контролі їх досягнення за його результатами.

З огляду інформаційного забезпечення стратегічного управління в якості вимірюваних (економічних) показників ефективності впровадження ІПСУ можуть розглядатися:

- підвищення конкурентоспроможності товарної продукції;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- збільшення частки ринку (інформація по аналізу ринків, споживачів та конкурентів);
- підвищення ефективності використання ресурсів в стратегічній перспективі;
- скорочення виробничих витрат;
- збільшення обсягів продажів;
- збільшення обсягів інвестицій за стратегічно пріоритетними напрямками діяльності.

Важливо визначити, за рахунок яких інструментів, алгоритмів та об'єктів інформаційної підсистеми досягаються такі результати. Тоді значно легше обґрунтувати інвестиції в інформаційні технології та довести керівництву підприємств доцільність впровадження такого «інформаційного» проекту, пояснивши певні результати, яких можна досягти.

Окрім вимірюваних показників відслідковуються також якісні ефекти впровадження системи:

- зростання інвестиційної привабливості підприємства;
- підвищення організаційної дисципліни;
- формування єдиного інформаційного середовища.

Для того щоб організувати роботу з оцінки ефективності проекту впровадження будь-якої інформаційної системи (ІС), а особливо її стратегічної складової (ІПСУ), необхідно:

- установлення стратегічних цілей підприємства;
- визначити напрями сур та структуру основних бізнес-процесів;
- оцінити ці процеси з позиції їх впливу на досягнення стратегічних цілей;
- визначити показники, які дозволяють виміряти цей вплив;
- підібрати кількісні показники, що відображають вплив цих факторів;

розрахувати ці показники у вартісному виразі та включити їх в обґрунтування економічного ефекту впровадження інформаційної системи.

Обґрунтуємо використання для оцінки ефективності проекту ПСУ збалансовану систему показників (ЗСП) [5-7], яка останнім часом використовується у стратегічній діяльності організацій. Використання ЗСП полягає в формуванні системи взаємозалежних цілей, критичних факторів успіху (КФУ) і ключових показників ефективності. Потім задаються планові значення цілей, КФУ, показників ефективності на стратегічний період. Для досягнення запланованих результатів на кожному етапі необхідно забезпечити якісною інформацією прийняття та реалізацію (СУР).

На основі методичних підходів до формування ЗСП пропонується наступна схема визначення ефективності ПСУ (рис. 1).

Стратегічна інформація, яка використовується керівництвом (див. рис. 1), представляє організовану сукупність баз стратегічних даних (БСД), які сформовані фахівцями підприємства щодо відповідності прийняття рішень за певним напрямом, а також пройшли аналітичну обробку і підготовлені до багаторазового використання в процесі стратегічної управлінської діяльності. БСД містять інформацію про макро- та мікросередовище підприємства, ринкову кон'юнктуру, нові технології, сильні та слабкі сторони, можливості та погрози, прогнозовані ризики.

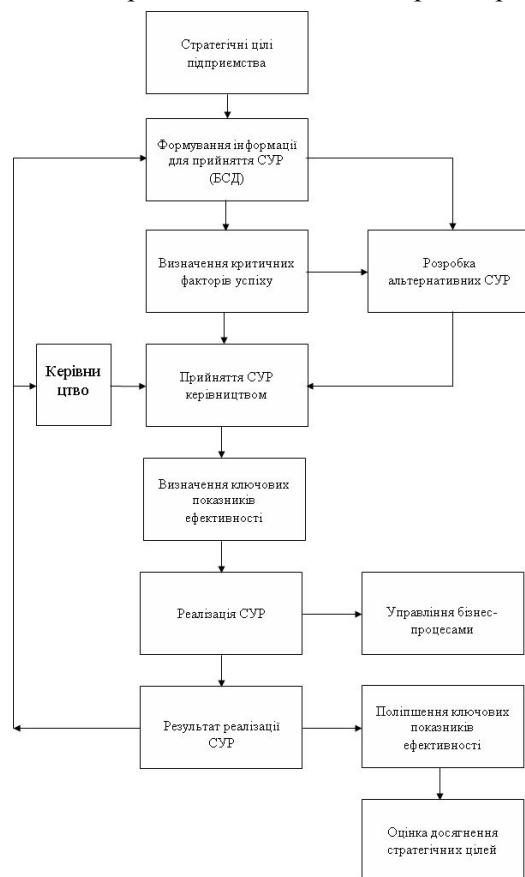


Рис. 1. Послідовність дій з визначення ефективності інформаційного забезпечення стратегічного управління на основі ЗСП

основних напрямів розвитку підприємства:

- удосконалення бізнес-процесів (нові технології, автоматизація виробничих процесів, автоматизація збутових процесів тощо) та формування ефективного виробничого потенціалу;
- зміцнення ринкових позицій;
- поліпшення фінансових результатів;
- реструктуризаційних заходів;
- розвитку соціальної відповідальності;
- управління персоналом.

Підвищення ефективності інформаційного забезпечення можна здійснити шляхом:

- автоматизації бізнес-процесів;
- формування якісних баз даних та сучасного програмного забезпечення;

Оборотний зв'язок відображає надходження інформації про результати реалізації СУР керівництвом та до ПСУ, де вона систематизується щодо окремих аспектів виконання завдань. На основі даної інформації здійснюються необхідні коригування у стратегічній діяльності.

Для підвищення ефективності прийняття СУР та поліпшення системи управління здійснено розподіл контрольних індикаторів досягнення стратегічних цілей у розрізі блоків ЗСП (рис. 2).



Рис. 2. Індикатори блоків ЗСП,

орієнтованої на досягнення стратегічних цілей

У даному випадку до блоків ЗСП належать: «Ринкові позиції підприємства», «Фінанси/Економіка», «Бізнес-процеси», «Розвиток інфраструктури і персоналу». Слід відмітити очевидну схожість між показниками ефективності СУР та показниками ефективності ЗСП.

При використанні ЗСП розглядається взаємозв'язок критичних факторів успіху, стратегічних управлінських рішень і показників ефективності. Отже, фактори успіху з'єднують цілі підприємства і прийняті для їх досягнення управлінські рішення. Оцінкою використання факторів успіху є досягнення показників ефективності, які є результатом реалізації управлінських рішень.

Стратегічні управлінські рішення торкаються всіх

надання інформації в ІПСУ та її систематизація для прийняття СУР, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Ланцюжок досягнення стратегічних цілей підприємства за рахунок підвищення ефективності інформаційного забезпечення зображено на наступній схемі:

Розглянемо процес досягнення конкретної стратегічної мети при формуванні ЗСП (рис. 3).

У цьому випадку розглядається взаємозв'язок «Мета - КФУ - управлінські рішення - показники ефективності». Відповідно до досягнення кожної мети на підприємстві формуються КФУ і приймаються СУР, ефективність яких забезпечується якісною інформацією.

Отже, при взаємозв'язку КФУ, СУР і цілей підприємства можна зробити висновок, що КФУ є умовами досягнення цілей, а СУР показують, як ці умови виконуються. Бізнес-процеси, їх автоматизація та інші види удосконалення здійснюються в межах реалізації СУР.

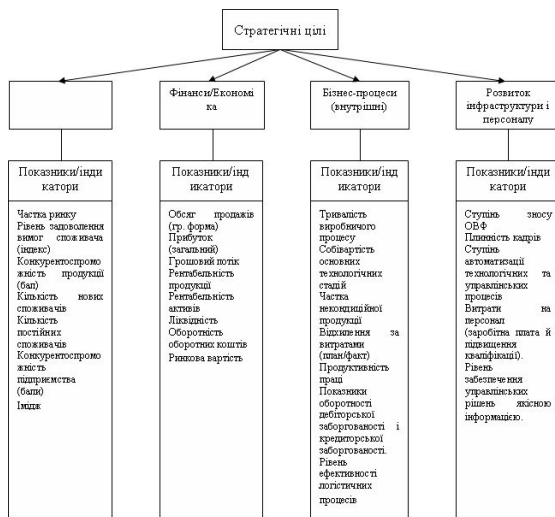


Рис. 3

Висновки: аспекти ЗСП відповідають на основні питання управління - як відносяться до підприємства його споживачі, акціонери та власники, які є внутрішні ресурси, конкурентні переваги і можливості у майбутньому. Досягнення результируючих показників ефективності СУР безпосередньо залежить від об'єму та якості інформаційного забезпечення керівництва при їх прийнятті, а також реалізації. Збалансована система показників дозволяє визначити результируючі показники ефективності прийняття СУР, а також урахувати якість інформаційного забезпечення у кінцевому стані управляемого об'єкту.

Рукопис подано до редакції 22.03.12

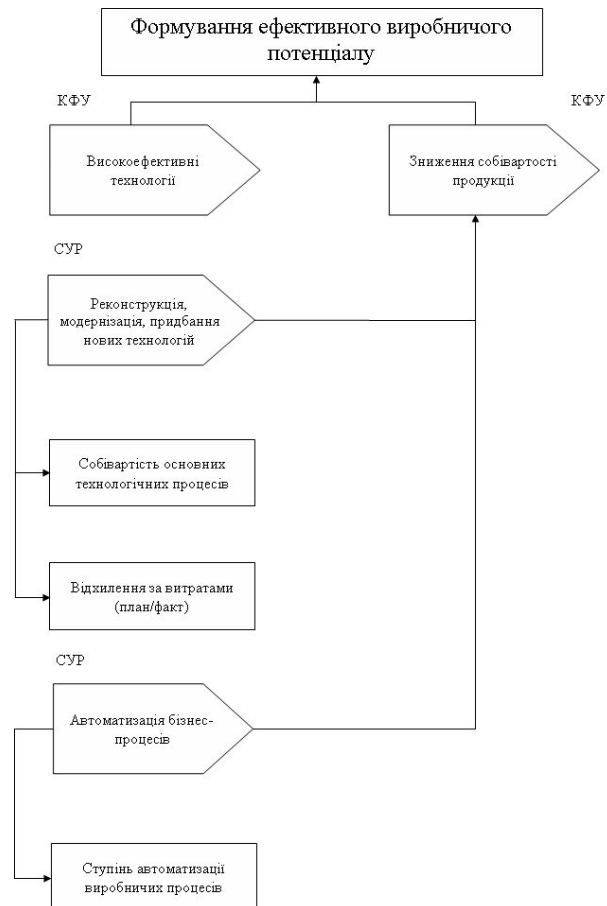


Рис. 4