

Формирование системы информационного обеспечения стратегического управления предприятием на основе механизма мониторинга

© 2009 И.П. Петров

Самарский государственный экономический университет

Рассматривается информационное обеспечение как одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы управления.

Ключевые слова: стратегическое управление предприятием, информационное обеспечение, механизм мониторинга.

Информационное обеспечение рассматривается как одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы управления.

Насколько эффективны процессы сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки информации, настолько действенна система управления предприятием в целом.

Необходимо учитывать особенности стратегического управления, заключающиеся в оценке перспективных направлений развития, уровня неопределенности спроса на рынке в будущем и изменений в конкурентной среде. В связи с этим мы предлагаем следующее определение: система информационного обеспечения стратегического управления предприятиями представляет собой процесс целенаправленного обеспечения инфор-

мационных данных, необходимых для осуществления стратегического анализа, стратегического и тактического планирования, мониторинга и подготовки эффективных управленческих решений по всем аспектам хозяйственной деятельности предприятия и обеспечения конкурентоустойчивости в системе рыночных отношений.

В рыночных условиях традиционные информационные системы не обеспечивают необходимой аналитической информацией механизм стратегического управления предприятиями по стратегической направленности, учету спроса, выбору сегмента рынка. Это требует создания более современной усовершенствованной системы информационного обеспечения стратегического управления.

Представим подход к логической последовательности формирования информационной базы в условиях стратегического управления на предприятиях (рис. 1).



Рис. 1. Технологическая схема формирования информационной базы стратегического управления предприятием

Как следует из приведенной схемы, на первом этапе определяются вид, состав и структура исходной информации. В стратегическом управлении на предприятиях необходимо использовать единую информационную базу, позволяющую получить описание объекта стратегического управления и взаимосвязей объекта с внешней средой. В соответствии с этим в составе информационной базы стратегического управления на предприятиях можно сформировать три взаимосвязанных между собой блока информации:

- состав и процедуры обработки информации для описания стратегического управления предприятиями;
- состав и процедуры обработки информации для описания внешней среды по отношению к стратегическим планам предприятий;
- состав и процедуры обработки информации для описания взаимосвязей “промышленные предприятия - рынок - внешняя среда (потребитель)”.

Информация как совокупность технико-экономических данных является стержневым элементом стратегического управления предприятиями.

Компонентами информационной системы предприятий являются банк данных и соответствующие базы данных, а также комплекс компьютерных программ, обеспечивающих работу с данными.

Банк данных стратегического управления на предприятиях - это комплекс, включающий специальные структуры организации информации, алгоритмы, программные и технические средства, в совокупности обеспечивающий создание и эксплуатацию системы накопления информации, корректировку и использование в интересах стратегического управления предприятиями.

База данных является хранилищем специально организованных и логически связанных информационных данных. Оперативность информации - одно из важнейших условий организации процесса стратегического управления на предприятиях. Однако действующая сейчас система учета этому требованию в полной мере не отвечает.

Для стратегического управления предприятием необходимы оперативный учет и мониторинг, вопросы методологии и техники которого требуют обстоятельной разработки.

На наш взгляд, единая система экономической информации будет эффективной, если на ее основе будут приниматься оперативные стратегические управленческие решения, если стратегический анализ данных на предприятиях будет оперативным. Взаимосвязь стратегического анализа и информации выражается в том, что в процессе стратегического анализа осуществляется

мониторинг и прогнозирование информации, которая служит исходной базой для разработки стратегических планов предприятий.

Формирование информации - одна из сложных задач совершенствования системы подготовки и реализации эффективных управленческих решений.

В стратегическом управлении предприятиями важным является обеспечение качества полученных данных, которые позволяют оценить ситуацию будущего развития предприятия.

В системе информационного обеспечения стратегического управления предприятиями предметом исследования служит совокупность показателей, нормативов, составляющих исходные данные для принятия эффективных управленческих решений.

Создание системы информационного обеспечения неразрывно связано с необходимостью уточнить классификацию информационной системы стратегического управления предприятиями.

Существующая классификация систем информационного обеспечения, используемая в стратегическом управлении, содержит следующие группы информации, разделяемые следующим образом:

- по источникам: внутренняя, внешняя;
- роли в процессе стратегического управления: стратегическая, контрольная, аналитическая, отчетная, плановая, статистическая;
- форме передачи: визуальная, цифровая, буквенная, кодированная;
- степени переработки: первичная, вторичная, производная;
- назначению: экономическая, техническая, социальная и т.п.;
- времени: переменная, оперативная, постоянная, нормативная, прогностическая, регламентирующая;
- возможности использования: полезная, избыточная, ложная.

Для предприятий состав информации, используемой в стратегическом управлении, является более сложным, так как необходимо учитывать информацию о производственной деятельности предприятий, спросе на произведенную ими продукцию, информацию о конкурентах, о конъюнктуре рынка.

Содержание системы информационного обеспечения стратегического управления предприятиями, ее широта и глубина определяются отраслевыми особенностями деятельности предприятий, их организационно-правовой формой функционирования, объемом и степенью диверсификации деятельности и рядом других условий. Конкретные показатели этой системы формиру-

ются за счет как внешних (находящихся вне предприятий), так и внутренних источников информации. В разрезе каждой из групп этих источников вся совокупность показателей, включаемых в систему информационного обеспечения стратегического управления предприятиями, предварительно классифицируется.

Систему показателей информационного обеспечения стратегического управления предприятиями, формируемых из внешних источников, мы предлагаем разделить на три основные группы, учитывая особенности деятельности предприятий.

1. Показатели, характеризующие экономическое развитие рынков, на которых работают предприятия, и их конъюнктуру. Система информационных показателей этой группы служит основой проведения контроля, стратегического анализа условий внешней среды функционирования предприятий при принятии стратегических управленческих решений в области операционной деятельности (стратегии развития предприятия его активов и капитала, осуществления инвестиционной деятельности, формирования перспективных целевых показателей стратегического управления). Формирование системы показателей этой группы основывается на публикуемых данных государственной статистики.

Показатели, входящие в состав первой группы, подразделяются на три блока. В первом блоке “Показатели макроэкономического развития” содержатся следующие показатели, которые необходимо использовать в процессе стратегического управления предприятиями:

- а) темп роста внутреннего валового продукта и национального дохода;
- б) импорт продукции, выпускаемой предприятиями в промышленности;
- в) экспорт продукции, выпускаемой предприятиями отрасли;
- г) индекс инфляции и курс валют;
- д) ставка налогообложения прибыли по основной деятельности.

Система нормативных показателей, характеризующих конъюнктуру рынка, служит для принятия управленческих решений на предприятиях в области формирования портфеля долгосрочных и краткосрочных финансовых инвестиций.

Во втором блоке “Показатели, характеризующие конъюнктуру мирового рынка” содержатся следующие основные информационные данные:

- а) основные виды продукции предприятий, обращающихся на биржевом и внебиржевом рынке;
- б) котировочные цены предложения и спроса основных видов производимой продукции;
- в) объемы и цены сделок по основным видам продукции;

г) индекс динамики цен на продукцию.

В третьем блоке “Показатели, характеризующие конъюнктуру внутреннего рынка” содержатся следующие основные информативные данные:

- а) объемы производства продукции, их динамика;
- б) общая стоимость активов предприятий, в том числе оборотных;
- в) цены на продукцию предприятий в рассматриваемом периоде.

Показатели второго и третьего блоков определяют экономические параметры стратегических зон хозяйствования.

2. Показатели, характеризующие деятельность конкурентов. Система информационных показателей используется в основном для принятия стратегических управленческих решений по отдельным аспектам формирования стратегической зоны хозяйствования, выбора рынка сырья на предприятиях.

3. Нормативно-регулирующие показатели, связанные с особенностями государственного регулирования деятельности предприятий. Эти показатели формируются в разрезе двух блоков: “Нормативно-регулирующие показатели по различным аспектам операционной деятельности предприятий” и “Нормативно-регулирующие показатели по вопросам функционирования сегментов рынка”. Источником формирования показателей этой группы являются нормативно-правовые акты, принимаемые различными органами государственного управления.

Систему показателей информационного обеспечения стратегического управления предприятиями, формируемых из внутренних источников, предлагаем разделить на три группы.

Показатели, характеризующие экономическое состояние и результаты операционной деятельности предприятия. Они применяются в процессе контроля, экономического анализа, стратегического планирования, разработки стратегии управления. Показатели, входящие в состав этой группы, подразделяются на два основных блока.

В первом блоке содержатся показатели, отражаемые в “Балансе предприятия”. Они образуют две основные части - “Актив” и “Пассив”.

Во втором блоке “Экономические результаты хозяйственной деятельности” содержатся показатели формирования прибыли - от операционной деятельности, от внеоперационных операций; приводится общая сумма балансовой прибыли или убытка в отчетном периоде. Содержатся показатели по отдельным направлениям использования прибыли, что позволяет получить представление о соотношении суммы прибыли,

капитализируемой, потребляемой, отчисляемой в бюджет и остающейся в распоряжении предприятия. В этом блоке также содержатся данные об уплаченных предприятием налогах и использованных налоговых льготах, что позволяет учесть эту информацию при разработке налоговой политики в процессе стратегического управления предприятием.

Нормативно-плановые показатели, связанные с развитием предприятий. Данные показатели используются в процессе стратегического и тактического планирования развития предприятия. Они формируются непосредственно на предприятии по следующим двум блокам:

а) внутренние нормативы, регулирующие развитие предприятия. В эту систему включаются нормативы размеров отдельных экономических показателей предприятия, нормативы соотношения отдельных экономических показателей и т.п.;

б) плановые показатели развития предприятий в промышленности. В состав показателей этого блока включается вся совокупность показателей стратегических и тактических планов.

Использование вышеперечисленных показателей позволяет создать на предприятиях систему информационного обеспечения стратегического управления, ориентированную как на принятие стратегических управленческих решений, так и на тактическое текущее управление операционной деятельностью предприятия.

Предлагаемая классификация более полно отражает сущность и структуру системы информационного обеспечения стратегического управления предприятиями и позволяет разрабатывать экономические модели стратегического анализа, планирования, стратегии развития.

Стратегическое управление предприятиями требует, чтобы все стратегические решения принимались на основе учета надежной и сопоставимой информации, с обязательным учетом тенденций развития рынка. В связи с этим на этапе развития предприятий актуален вопрос организации проведения мониторинга информационного обеспечения стратегического управления.

Совершенствование мониторинга информационного обеспечения стратегического управления предприятий предполагает расширение и углубление наблюдений в процессе управления, включая проведение работ по своевременному выявлению и оценке негативных факторов. Это спад объемов производства, монопольный рост цен, снижение качества и конкурентоспособности производимой продукции, отсутствие рынка сбыта и неэффективное использование ресурсов предприятий.

При разработке концепции совершенствования мониторинга информационного обеспечения стратегического управления предприятиями необходимо установить задачи мониторинга, определить, какие объекты предприятий подлежат исследованию и наблюдению, выявить, какие показатели должны описывать процесс стратегического управления на предприятиях.

Предлагаем технологическую модель проведения мониторинга информационного обеспечения в целях повышения эффективности стратегического управления предприятиями. При этом учитывается жизненный цикл самого предприятия и основных фондов.

Для проведения более эффективного информационного обеспечения предлагаем проведение мониторинга в двух направлениях: мониторинг производственных и имущественных ресурсов предприятий.

Представим авторскую (дополненную и усовершенствованную) классификацию видов мониторинга информационного обеспечения деятельности предприятий (рис. 2).

В современных условиях в числе задач совершенствования мониторинга информационного обеспечения стратегического управления предприятиями, на наш взгляд, следует выделить следующие:

- наблюдение за своевременностью обеспечения производства;
- наблюдение и анализ текущего состояния производства;
- наблюдение за выполнением планов по стратегическому управлению предприятиями;
- наблюдение за эффективностью использования основных фондов с учетом жизненного цикла;
- наблюдение за стратегическим управлением рыночными отношениями.

Совершенствование мониторинга информационного обеспечения стратегического управления предприятиями имеет комплексный и дифференцированный характер и составляет в такой последовательности (рис. 3):

1. Осуществляется наблюдение (контроль) за производственной деятельностью предприятий в промышленности в условиях динамичной и неопределенной внешней среды. На основе данных наблюдений и результатов проводятся стратегический анализ и диагностика состояния производственной деятельности предприятий.

2. Осуществляется наблюдение (контроль) в области стратегического управления обновлением технологических процессов и основных фондов.

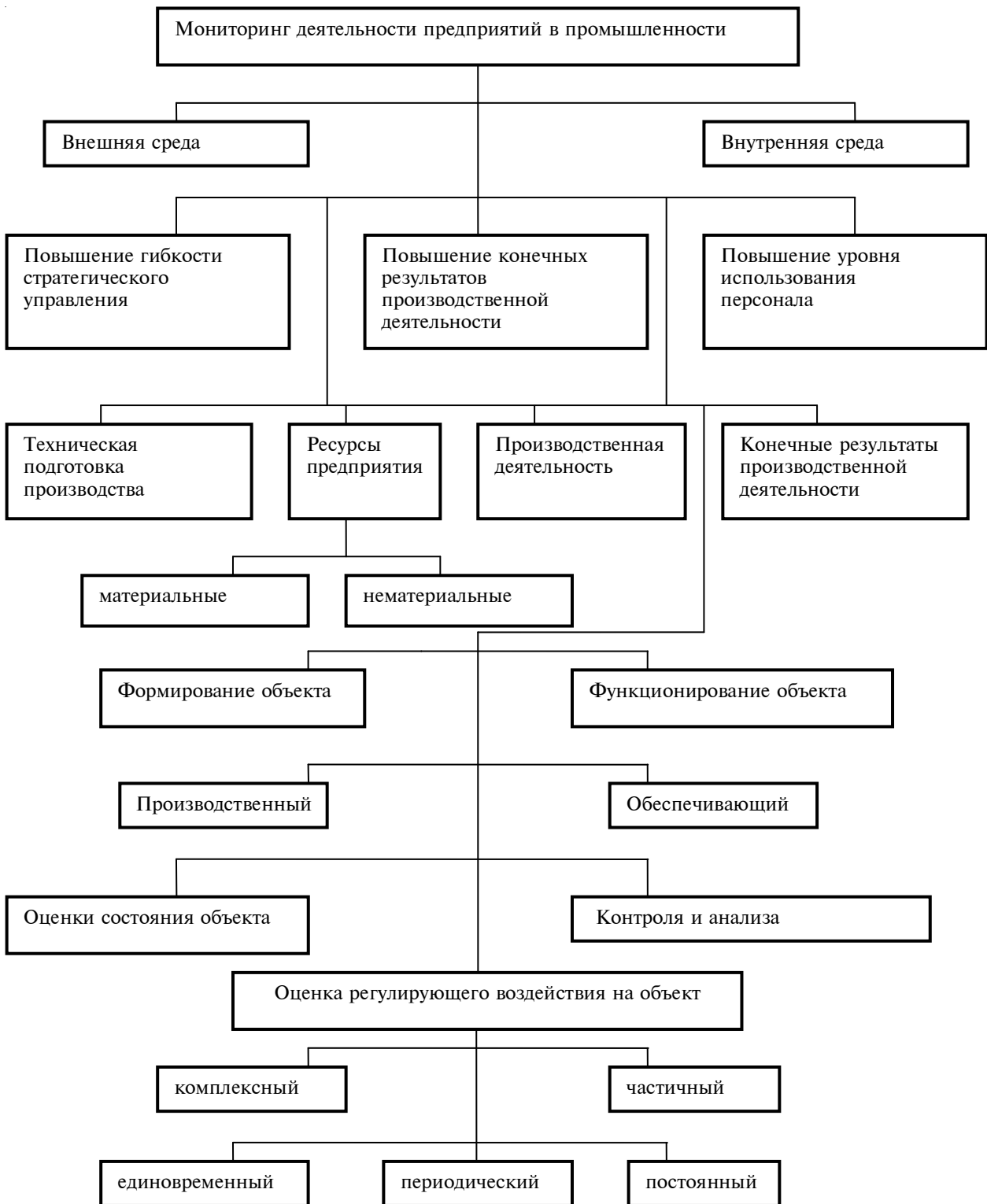


Рис. 2. Классификация структуры мониторинга информационного обеспечения деятельности предприятий

3. На основе стратегического анализа данных наблюдений (контроля) выявления позитивных и негативных сторон развития предприятий разрабатываются рекомендации для реструктуризации.

4. На основе разработанных рекомендаций определяется стратегия формирования структуры видов бизнеса.

5. Делается описание потребительского рынка продукции предприятий, альтернативные вари-

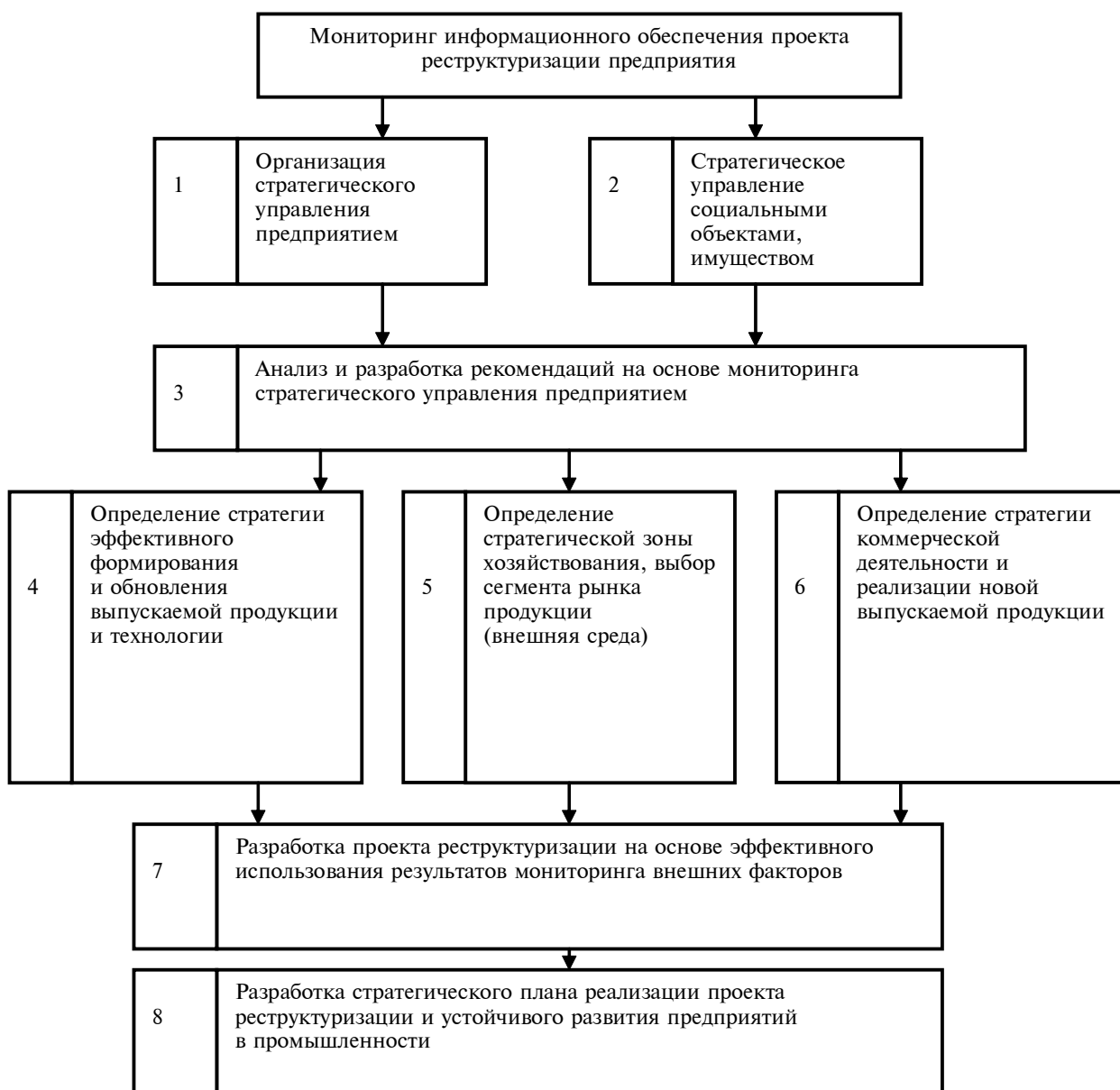


Рис. 3. Схема мониторинга информационного обеспечения стратегического управления предприятием

анты продаж, исходя из ожидаемой конкуренции.

6. Отражаются намерения предприятий по проникновению на новые рынки, разрабатываются стратегии устойчивого развития предприятий.

В этом разделе дается характеристика и стратегический анализ каналов сбыта и объем продукции по каждому каналу и сегменту рынка.

7. Разрабатываются программы по стратегическому управлению производством с учетом жизненного цикла выпускаемой продукции.

8. Разрабатывается стратегический план устойчивого развития предприятий. Он в свою очередь включает прогноз экономических показателей (объемов производства и продаж), про-

изводственные запасы, незавершенное производство собственного производства, дебиторская задолженность позволит выявлять несбалансированность в структуре оборотных средств.

Мониторинг информационного обеспечения стратегического управления предприятиями в целом не может быть эффективным без мониторинга внешней среды и, в частности, деятельности конкурентов. Поэтому экономические параметры предприятий рекомендуется сопоставлять со среднеотраслевыми параметрами.

В конечном счете мониторинг информационного обеспечения стратегического управления предприятиями должен способствовать повышению устойчивости предприятий к неблагоприятным изменениям спроса на продукцию, к из-

менениям конкуренции и динамике изменений факторов внешней среды.

В современных условиях реализация функций мониторинга информационного обеспечения на предприятии, по нашему мнению, должна осуществляться параллельно с экспресс-анализом деятельности предприятия. На основе результатов анализа производственной деятельности на предприятиях необходимо сделать выводы об организационно-техническом уровне производства, состоянии деловой активности, уровне рентабельности активов и производства, коэффициенте оборачиваемости активов, собственного капитала, заемного капитала, уровне использования научных достижений в производственной деятельности, финансового состояния предприятий в целом.

Проведение мониторинга информационного обеспечения на предприятиях позволяет получить следующую информацию:

- о состоянии внешней окружающей среды;
- уровне конкуренции в выбранном сегменте рынка;
- динамике экономических параметров работы фирмы;
- состоянии производственной деятельности;
- тенденциях развития рыночных отношений;
- состоянии использования социальной сферы.

В современных экономических условиях с увеличением объемов производства и усложнением структуры управления значение и роль мониторинга информационного обеспечения на предприятиях существенно повышаются. Значительную помощь в организации этой работы оказывает применение новейших компьютерных и информационных технологий, современной техники связи и пакетов прикладных программ.

Мониторинг информационного обеспечения по производственной, сбытовой деятельности, использования денежных средств на предприятиях рекомендуется проводить непрерывно.

Совершенствование мониторинга позволяет создать основу для оценки: качества производимой продукции, уровня рентабельности активов, оборачиваемости капитала, уровня платежеспособности, уровня технологии производства, что обеспечит повышение уровня эффективности деятельности предприятия. Мониторинг позволяет контролировать:

1. Показатели, характеризующие конъюнктуру и экономическое состояние рынков, развитие внутреннего рынка.

2. Показатели, характеризующие деятельность конкурентов:

- качественные характеристики выпускаемой продукции;
- характеристики минерально-сырьевых ресурсов;
- характеристики покупателей продукции.

3. Показатели рейтинга конкурентов.

4. Нормативно-регулируемые показатели:

- по экономической деятельности предприятия;
- по функционированию отдельных сегментов рынка.

Источниками информационного обеспечения являются:

1. Показатели, характеризующие экономическое состояние и результаты деятельности предприятия.

2. Показатели, характеризующие структуру капитала на предприятии.

3. Показатели, характеризующие результаты деятельности предприятия.

4. Нормативно-плановые показатели, связанные с развитием предприятий:

- система внутренних нормативов, регулирующих развитие предприятий;
- система плановых показателей развития предприятий.

Таким образом, мы представили систему информационного обеспечения механизма стратегического управления развитием предприятия с учетом мониторинга.

Поступила в редакцию 09.12.2008 г.