

## СТРАТЕГІЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Гребешков О.М., 2010

Наведено авторське бачення проблеми інформаційного забезпечення діяльності підприємства. Запропоновано використання практики стратегічного інформаційного аудиту для розробки інформаційної стратегії підприємства. Обґрунтовано доцільність використання та запропоновано модель стратегічного взаємоузгодження елементів інформаційної стратегії, бізнес-стратегії та структурної конфігурації підприємства, яка дозволить послідовно впроваджувати та реалізовувати інформаційну стратегію.

**Ключові слова:** стратегія підприємства, інформація, інформаційні потоки, інформаційна стратегія, стратегічний інформаційний аудит, стратегічне узгодження.

**The article represents author's view on the problem of information support of the enterprise. It is proposed to use strategic information audit to develop information strategy of the enterprise. The alignment model between information strategy, business strategy and structural configuration of an enterprise is grounded. The model helps to promote and implement information strategy of an enterprise.**

**Keywords:** enterprise strategy, information, information flows, information strategy, strategic information audit, strategic alignment.

### Постановка проблеми

В останні декілька десятиліть спостерігаються невинні процеси зростання рівня інформатизації ринкового середовища, економічних та соціальних відносин. Це проявляється як у зростанні залежності підприємств від джерел інформації, так і у постійному невинному підвищенні рівня розвитку й ефективності використання засобів її передавання та оброблення. Значне підвищення важливості інформації в усіх сферах життя людини є невід'ємним і визначальним атрибутом сучасності.

Оскільки менеджмент підприємства в своїй роботі ґрунтується на інформації про стан підприємства як керованого об'єкта і створює в результаті своєї діяльності нову командну інформацію з метою переведення керованого об'єкта з фактичного стану в бажаний, то інформацію умовно вважають предметом і продуктом управлінської праці. Інформація як елемент управління і предмет управлінської праці повинна забезпечити якісне уявлення про завдання і стан керованої системи, якою управляють, і забезпечити розроблення ідеальних моделей бажаного їх стану. Отже, інформаційне забезпечення – це частина системи управління, яка є сукупністю даних про фактичний і можливий стан елементів виробництва і зовнішніх умов функціонування виробничого процесу і про логіку зміни і перетворення елементів виробництва.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Емпіричні дослідження останніх років показують, що вигоди від інформаційного пошуку мають не лише економічну та фінансову природу. За результатами проведеного ще в 1987 році дослідження у Центрі продовження освіти штату Джоржія (США) стало зрозумілим, що інформаційний пошук є важливим елементом процесу стратегічного планування організації. Для того, щоб інформаційний пошук позитивно впливав на організацію, він та стратегія організації повинні бути взаємоузгоджені (aligned), а результати пошуку повинні бути ефективно використані під час стратегічного планування. Раціональне прийняття рішень вимагає від організації найвищого рівня якості збирання та оброблення інформації.

У теорії та практиці стратегічного менеджменту сьогодні не існує єдиної думки щодо стратегічного використання інформації, хоча стратегічний потенціал інформації, на нашу думку, не викликає сумнівів. Дуже часто інформаційні технології (ІТ) розглядаються як стратегічний актив [1], в той час як інформації як об'єкта, що лежить в основі інформаційних технологій (ІТ), не приділяється належної уваги.

Розробляючи інструментарій розробки інформаційної стратегії підприємства, вважаємо за необхідне звернути увагу на теорію та практику інформаційного аудиту, який дає змогу проаналізувати інформаційну роботу та стратегічний інформаційний процес на підприємствах.

Сьогодні вже з'явилась плеяда вчених та практиків, які звернули свою увагу на проблему інформаційного аудиту. Серед них можна відзначити таких дослідників, як Ф.Байновський [2], Е.Савушкін [3], Е. Орна [4], Х. Бота та Ж.А. Бун [5], С. Ханцзел [6], К. Добсон та багатьох інших зарубіжних дослідників.

Потрібно відзначити, що вітчизняні напрацювання в сфері інформаційного аудиту здебільшого стосуються суто прикладних задач впровадження інформаційних технологій на підприємстві та управління ними, не приділяючи уваги інформаційному забезпеченню процесами тактичного та стратегічного управління діяльністю. Для подолання такого стану речей вважаємо за доцільне розглянути процес стратегічного інформаційного аудиту в зазначеному ракурсі.

### **Постановка цілей**

Не зважаючи на наявність досліджень та публікацій, нез'ясованими залишаються питання вибору оптимальних методичних підходів до розробки інформаційної стратегії підприємства та питання інформаційного забезпечення діяльності підприємств загалом.

Метою дослідження є розкриття основних положень методики стратегічного інформаційного аудиту як інструменту розробки інформаційної стратегії підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Пропонуючи ввести поняття стратегічного інформаційного аудиту, вважаємо, що його доцільно визначати як процес системного вивчення процесу використання інформації, інформаційних ресурсів та потоків, їх зв'язку з персоналом та документами, який здійснюється для визначення ступеня їх внеску у досягнення стратегічних цілей організації. Стратегічний інформаційний аудит є процедурою визначення інформаційних потреб користувачів, і того наскільки ефективно (чи неефективно) вони задовольняються. Крім того, під час проведення робіт з інформаційного стратегічного аудиту визначається та оцінюється вартість та цінність інформаційних ресурсів для організації. Все це робиться для того, щоб визначити наскільки інформаційне середовище організації сприяє досягненню її стратегічних та тактичних цілей. В загальному сенсі інформаційний аудит проводиться для збору інформації, яка необхідна для ефективного управління інформаційними ресурсами. Відзначимо, що інформаційний стратегічний аудит має відношення до того як організація використовує інформацію та до того, що організація повинна робити, щоб ефективніше досягати своїх (стратегічних) цілей.

Не може існувати єдиної жорсткої схеми проведення стратегічного інформаційного аудиту, однак ми маємо можливість запропонувати певні базові положення цього процесу.

Перед проведенням аудиту необхідно зібрати такі дані про підприємство:

1. Чим займається підприємство і як воно це робить?
2. Дані про цільовий ринок, споживачів та клієнтів?
3. Як відбувається управління організаційною культурою?
4. Стратегічне спрямування: куди прямує організація сьогодні?
5. Зміни в спрямуванні, яких потребує організація: де організація бажає бути в майбутньому?

Стратегічний інформаційний аудит аналізує інформаційні процеси, інформаційні системи та інформаційні продукти (а також інформаційні продукти, за допомогою яких організація передає інформацію про себе та свої продукти у зовнішнє середовище; та ті, які використовуються для внутрішньої передачі інформації) підприємства. Також проводиться аналіз результативності та ефективності використання інформації для досягнення стратегічних та тактичних цілей організації.

Стратегічний інформаційний аудит дозволяє забезпечити основу для оцінки внеску інформації в загальну успішність організації, тобто те наскільки інформаційна робота в організації узгоджена із її бізнес-стратегією та функціональними стратегіями. Крім того, на основі аудиту приймаються рішення на рівні менеджменту щодо зміни способів використання інформації.

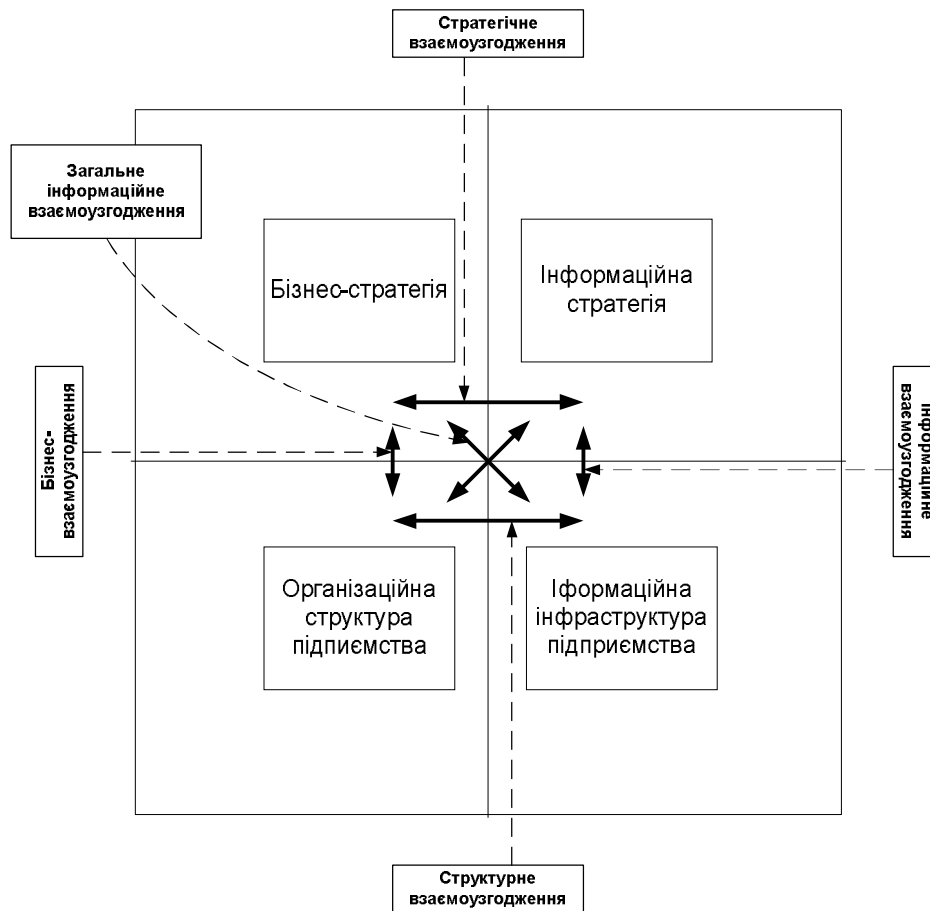
Стратегічний інформаційний аудит в ідеалі повинен мати перманентний характер, а не бути одноразовим актом. Лише за умови постійності та повторюваності цього процесу, стратегічний інформаційний аудит може бути ефективним.

Кроки інформаційного аудиту:

Запропоновано такі кроки стратегічного інформаційного аудиту:

1. Аналіз інформаційних передумов (потреб та компетенцій) стратегічних цілей бізнесу.
2. Впевнитись у підтримці менеджменту.
3. Впевнитись у підтримці працівників.
4. Спланувати процес стратегічного інформаційного аудиту.
5. Проведення стратегічного інформаційного аудиту:
  - визначення стратегічних корпоративних цілей;
  - визначення інформації, яка необхідна для досягнення цих цілей;
  - вивчення того, як і ким використовується інформація;
  - вивчення засобів та процесів доставки необхідної інформації до тих, кому вона необхідна;
  - визначення критеріїв для оцінки вартості і цінності інформації;

- виявлення проблем у поточному процесі роботи з інформацією або у стратегічному інформаційному взаємоузгодженні (рисунок).
- 6. Інтерпретація результатів – “як є”, і “як повинно бути”.
- 7. Корегування або розробка інформаційної стратегії організації.



*Схематична модель стратегічного взаємоузгодження елементів інформаційної стратегії, бізнес-стратегії та структурної конфігурації підприємства*

Стратегічний набір організації чинить певний вплив на складність та мету процесу інформаційного пошуку. Відповідно до концепції стратегічного інформаційного аудиту процес інформаційного пошуку повинен забезпечити такий обсяг, якість і зміст інформації та якість її обробки, який підтримував би здатність підприємства реалізовувати та розвивати обрану стратегію, досягати своїх стратегічних цілей.

Саме тому вважаємо за доцільне запропонувати модель стратегічного взаємоузгодження елементів бізнес-стратегії підприємства та структурної конфігурації підприємства із елементами інформаційної стратегії, яка дозволила б найефективніше поєднати та привести у відповідність бізнес-стратегію (весь стратегічний набір) компанії із її інформаційною стратегією.

Можна виокремити чотири основні типи стратегічного взаємоузгодження, які пов'язані з інформаційною стратегією (рис. 1). [авторське доповнення за 7].

Стратегічне взаємоузгодження являє собою стан “вирівнювання” між бізнес-стратегією та інформаційною стратегією; структурне взаємоузгодження – між бізнес-стратегією та інформаційною інфраструктурою; бізнес-взаємоузгодження – між бізнес-стратегією та організаційною інфраструктурою; інформаційне взаємоузгодження – між інформаційною стратегією та інформаційною інфраструктурою; загальне інформаційне взаємоузгодження – між інформаційною стратегією та оргструктурою організації, та між бізнес-стратегією та інформаційною інфраструктурою.

### **Висновки**

Підводячи підсумки нашого дослідження, вважаємо за необхідне зробити такі висновки.

Застосування методики стратегічного інформаційного аудиту дозволить максимально оптимізувати роботу інформаційної функції підприємства із його стратегічними цілями та максимізувати її внесок в загальну успішність організації.

Стан загального інформаційного взаємоузгодження дозволяє організації послідовно впроваджувати та реалізовувати свою інформаційну стратегію та ефективніше досягати реалізації поставлених стратегічних цілей і завдань, досягаючи таким способом стану стійкої конкурентної відмінності та прибутковості.

### Перспективи подальших досліджень

На нашу думку, методи та процеси стратегічного інформаційного аудиту потребують подальшого поглибленого дослідження та удосконалення з урахуванням багатого закордонного практичного та академічного досвіду та особливостей вітчизняної практики господарювання.

1. Amit R., Schoemaker P. J. H. 1993. *Strategic Assets and Organizational rent. Strategic Management Journal* 14: 33–46  
2. Байновский Ф. *Информационный аудит // Сайт в Интернеті: [http://www.cfin.ru/itm/it\\_audit.shtml](http://www.cfin.ru/itm/it_audit.shtml)*  
3. Саєушкін Э. *Аудит информационных технологий // Сайт в Интернеті: <http://www.management.com.ua/ims/ims109.html>*  
4. Elizabeth Orna *Information Strategy in Practice. – Gower, 2004. – 164 p.*  
5. Hanneri Botha, J.A. Boon *The Information Audit: Principles and Guideline // Сайт в Интернеті: [www.librijournal.org/pdf/2003-1pp23-38.pdf](http://www.librijournal.org/pdf/2003-1pp23-38.pdf)*  
6. Susan Henczel *The Information Audit As A First Step Towards Effective Knowledge Management: An Opportunity For The Special Librarian // Сайт в Интернеті: [www.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/00-3hesu.pdf](http://www.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/00-3hesu.pdf)*  
7. Paul B. Cragg *Information Systems Strategic Alignment In Small Firms – Introduction, Strategic Alignment, Future Trends, Conclusion // Сайт в Интернеті: <http://encyclopedia.jrank.org/articles/pages/6629/Information-Systems-Strategic-Alignment-in-Small-Firms.html>*

УДК 658.513

О.М. Гребешкова, О.О. Кизенко  
ДВНЗ “КНЕУ імені Вадима Гетьмана”

## СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Гребешкова О.М., Кизенко О.О., 2010

Узагальнено та систематизовано теоретичні засади впровадження стратегічного контролінгу в систему управління підприємством. Запропоновано виділяти та охарактеризовано три типи концептуальної орієнтації контролінгу. Доведено, що як управлінська концепція контролінг являє собою специфічну конфігурацію системи прогнозу майбутнього підприємства з індивідуальним набором інструментів стратегічного управління, що трансформується відповідно до розмірів підприємства і підходів до передбачення майбутнього.

**Ключові слова:** контролінг, стратегічний контролінг, стратегічний менеджмент, стратегічний процес, система управління підприємством, управлінський облік.

**The article summarizes and systematizes theoretical framework of strategic controlling in system of management of an enterprise. It highlights and describes three types of controllings conceptual orientation. It is grounded that as a management concept controlling is the specific configuration of system of predicting the future of enterprises with individual set of strategic management tools which transform according to business' size and approach to predicting the future.**

**Keywords:** controlling, strategic controlling, strategic management, strategic processes, management, management accounting.

### Постановка проблеми

Тенденції до постійного зростання складності та динамічності середовища господарювання сучасних підприємств, посилення конкуренції та якісна зміна її характеру на ринках товарів, робіт і послуг, зумовлюють необхідність прикладання з боку керівників економічних організацій значних зусиль щодо створення ефективного механізму функціонування підприємства. Злагоженість економічного механізму сучасних підприємств забезпечує чітка структуризація інформаційного середовища його діяльності, а результативність господарської діяльності залежить від швидкості та адекватності реагування на кон'юнктурні зміни в зовнішніх умовах ведення бізнесу. Така вимога до ефективності функціонування підприємства зумовлює пошук новітніх методів стратегічного управління організацією з метою набуття нових та підтримання набутих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Одним з дієвих