

страция, лицензионные службы). В отборе источников информации нельзя ограничиваться одним источником, вне зависимости от глубины и объема предоставляемой им информации. При этом как минимум один из используемых источников должен быть независимым, т.е. не заинтересованным в возможных последствиях использования предоставленной им информации.

Получено 21.09.2000

УДК 658.1

К.С.ВАЦЬКОВСКИ, д-р экон. наук

Варшавская Политехника, Польша

Л.Ю.ГОРДИЕНКО, канд. экон. наук

Харьковский государственный экономический университет

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ПРЕДПРИЯТИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рассматривается необходимость создания информационной системы предприятия, обеспечивающей принятие стратегических решений. Описаны процесс накопления информации и принятия решений, а также процесс стратегического контроля.

Для удовлетворения всевозрастающих требований рынка предприятие должно быть обеспечено информационной системой, ориентированной на принятие стратегических решений. Такая система должна хорошо описывать факторы внешней среды, которые необходимо учитывать в процессе управления предприятием и оценка которых является субъективной. Кроме таких известных общих факторов, как рыночные, технологические, политические, общеэкономические, социальные, для целей стратегического управления особое значение также имеют анализ рынков изделий, рыночная конкуренция, прибыльность на отдельных рынках, мобильность на рынке труда, ограничения на рынках капитала, особенности связей с банками, посредниками, поставщиками и клиентами, а также ограничения, вводимые правительством посредством нормативных актов.

Комплексная информационная система предприятия, удовлетворяющая требованиям стратегического менеджмента, должна поставлять данные и подсказывать ответы на такие вопросы, как:

- что собой представляет рынок и кто его создает;
- какие изделия (услуги) покупаются клиентами;
- когда и при каких обстоятельствах приобретаются отдельные изделия (услуги);
- какое из изделий (услуг) пользуется наибольшим спросом, а какое наименьшим;

как искать новых клиентов;
 что предпочитают клиенты;
 изделия (услуги), которым отдают предпочтение клиенты, постав-
 ляются ли конкурентами и какие шансы поиска клиентов для изде-
 лий (услуг) фирмы при использовании соответствующих средств
 продвижения.

В информационной системе, ориентированной на стратегические решения фирмы (см. рис.1), должны быть сосредоточены актуальные данные о рынках, а также о будущем внешней среды фирмы. Данные о рынке должны облегчать принятие решений при управлении новыми изделиями (услугами) и создании каналов дистрибьюции. В связи с этим фирма должна обладать актуальными данными о потенциальных клиентах, например, об их предпочтениях. Эта информация будет являться входными данными для системы продажи, а также при разработке и использовании имитационных и прогнозных моделей для осуществления исследований и планирования будущего спроса (т.е. с целью управления данными о будущем фирмы и ее окружения). Эту цель можно реализовать с помощью разработки каталога информации о рынке, а также информационной карты, в которой находилась бы информация о дистрибьюции, конкурентах, а также предпочтениях потенциальных клиентов, например, по отношению к изделиям/услугам, их оснащению, формам продажи, пригодности и конкурентоспособности, комплексности оферты, ценам, скидкам и условиям оплаты, срокам реализации, возможным способам сбыта, средствам рекламы, оптимальности средств продажи, внутренней организации, офертам конкурирующих фирм, оборотам конкурентов, их торговой и рекламной

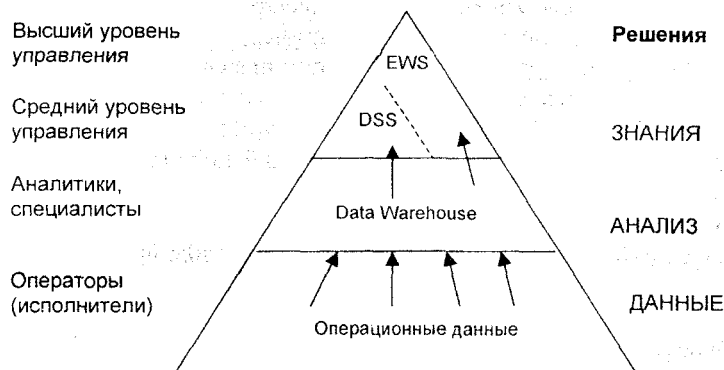


Рис.1 – Процесс накопления информации и принятия решений в комплексной информационной системе

деятельности, существующим возможностям сбыта, количеству клиентов, потенциальным клиентам, количеству и видам посредников как внутри страны, так и за ее пределами, статусу рекламных агентств, стоимости продаж и т.п.

Можно выделить два основных источника информации о рынке:

первичные источники, которые поставляют информацию на основе анкетных исследований и наблюдения за рынком;

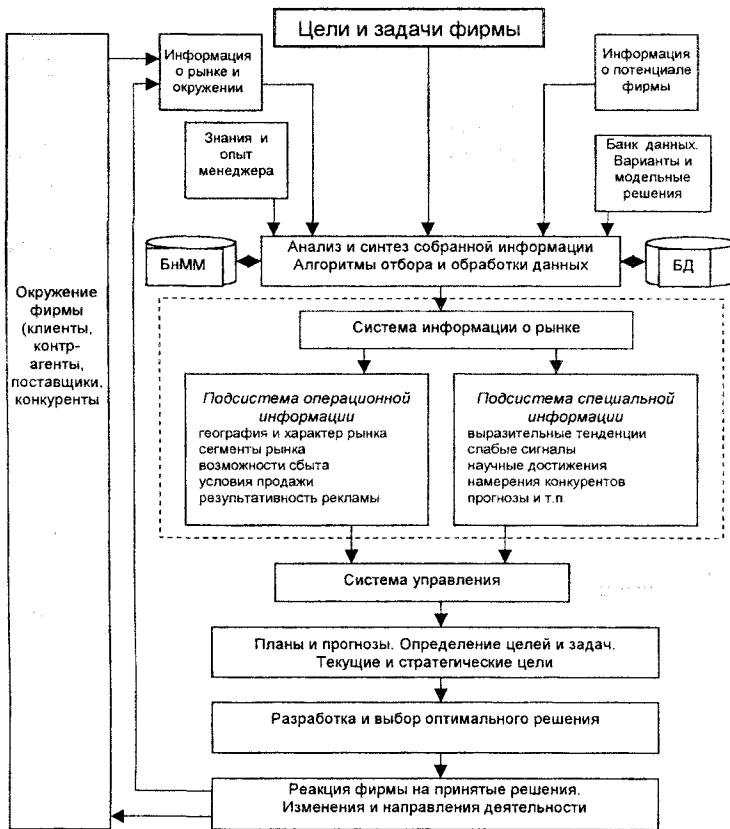
вторичные источники, т.е. те, которые были ранее использованы для других целей, например, для статистических, отраслевых исследований, экспертизы, финансовой отчетности и т.п.

Информация о рынке создает как бы две подсистемы, входящие в состав системы рыночной информации (см. рис.2): подсистему операционной информации и подсистему специальной информации.

В подсистеме операционной информации содержится статистика по соответствующим изделиям (услугам) с точки зрения количества, качества, доли рынка и т.п. Эта подсистема должна содержать данные, необходимые в процессе селекции рынков и их анализа по количеству, качеству и доли рынка, а также для исследования отрицательных отклонений. Эти данные будут относиться к структуре услуг (изделий) и получателей фирмы. На выходе этой подсистемы получают информацию о продажах в данный конкретный момент времени; охвате рынка, доле отдельных сегментов в общем рынке, трудностях и возможностях увеличения продаж и т.п. Такие данные будут использованы при принятии решений, относящихся к текущим задачам фирмы, а также к ее поведению по отношению к клиентам.

Подсистема специальной информации должна генерировать данные, необходимые для решения стратегических проблем, а также для осуществления специальной оценки, например, оценки рентабельности, степени зрелости услуги/изделия, экономическо-финансовой кондидии фирмы (например, показатели или модели Altman, Veermann, Bleier, Weinrich и др. [1]). Эта подсистема будет подпитываться информацией от непосредственных исследований (анкеты, наблюдения за рынком и т.п.) или финансовых отчетов (балансы и счета прибылей и убытков). Ее главной целью является предоставление данных для использования при подготовке диагнозов и прогнозов, принятии соответствующих мер (в зависимости от степени угроз неоплаты, банкротства), определении направлений деятельности фирмы, анализе ее конкурентоспособности и т.д.

Информационная система предприятия, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений, в обязательном порядке должна предоставлять возможность осуществлять стратегический контроль,



Условные обозначения: БнММ – банк методов и моделей; БД – база данных

Рис. 2 – Схема движения информации о рынке

т.е. деятельности, основывающейся на наблюдении окружения и обнаружении появления или потенциального появления проблем, а также на поиске возможностей их разрешения прежде, чем наступят их негативные последствия [2]. На рис.3, разработанном на основе [2], приведена упрощенная схема процесса стратегического контроля.

По мнению специалистов [3], учитывая главную цель стратегического контроля, которой является обнаружение, предоставление возможности решения проблем и предотвращение их результатов на практике, можно применять два подхода. Первый подход основывается на создании системы раннего предупреждения, задачей которой

является обнаружение проблем с помощью проведения постоянного наблюдения и анализа показателей. Эти показатели проблем формулируются на основе анализа влияния массива факторов на результаты деятельности организации. Осуществляется выбор показателей, с помощью которых можно описать факторы, говорящие об успехе. Систему раннего предупреждения можно рассматривать во взаимосвязи с маркетингом, финансами и бухгалтерским учетом, логистикой и т.п., ее место в иерархии системы управления (см. рис.1) находится на высшем уровне.

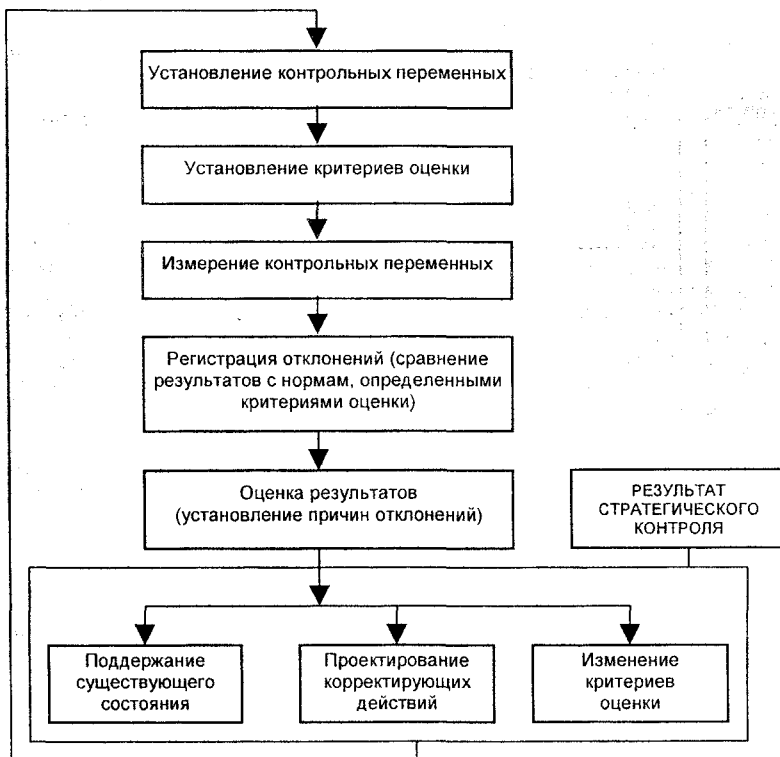


Рис. 3 – Процесс стратегического контроля

Второй подход предусматривает сосредоточение на качественном анализе проблем организации, рассматриваемых как долгосрочные проблемы. Кроме того, могут появляться и решаться новые проблемы, а одновременно могут перестать быть актуальными старые проблемы. Основной задачей руководства при этом является идентификация

проблем, которые оказывают существенное влияние на организацию, и установление симптомов приближающихся изменений.

1. Chodak D., Wackowski K. Wybrane problemy konstruowania systemu wczesnego ostrzegania w biznesie na przykladzie telekomunikacji Polskiej S.A. "Nowe trendy i rozwiazania w organizacji produkcji i zarzadzaniu przedsiebiorstwem", Warszawa. WNT, 1998. – S. 66 -83.

2. Krwawicz M. Zasady kontroli dzialan strategicznych. "Aktualne problemy w organizacji i zarzadzaniu przedsiebiorstwem", Warszawa. WNT, 2000. – S. 155 – 170.

3. Klasik A. Planowanie strategiczne. PWE, Warszawa, 1993. – 270 s.

Получено 21.09.2000

ББК 65.9(2)44

В.В.ТИТЯЕВ

Харьковская государственная академия городского хозяйства

ЗАДАЧИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Рассматриваются новые подходы к организации управления затратами жилищно-эксплуатационных предприятий. Рекомендуются схема управления, описываются функции структурных подразделений.

В последнее время большинство населения Украины, проживающего в крупных городах, остро ощутило на себе последствия кризиса неплатежей в жилищно-коммунальном хозяйстве. Это перебои с подачей холодной и горячей воды, с газоснабжением, задержки с началом отопительного сезона, прекращение проведения капитального ремонта жилого фонда и целый ряд других проблем. Жилищно-коммунальное хозяйство находится в "глубоком" системном кризисе. Проводимая политика реформирования не дает позитивных перемен в этой отрасли.

Одной из причин создавшегося положения является несоответствие размеров коммунальных тарифов уровню платежеспособности значительной части населения. Такое несоответствие создавалось в течение 7-8 последних лет в результате проведения так называемой "реформы ценообразования". Однако практически никакой реформы не было. Был лишь простой переход от стабильных коммунальных тарифов к фиксированным, в основу которых закладывалась индексированная себестоимость и заданный административными органами местного самоуправления ограниченный размер рентабельности. Следует заметить, что существующая методика расчета рентабельности такая, что в конечном счете определяемая прибыль также зависит от себестоимости. Таким образом, "новая система", как и старая, мало