

9.2. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАТИЗАЦИЕЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Кононова Е.Н., к.э.н.,
доцент кафедры экономики;
Тюкавкин И.Н., аспирант
кафедры экономики

Самарский государственный университет

В статье представлены принципы стратегии управления информацией региональных промышленных предприятий. Рассмотрены основные факторы, вопросы создания и развития стратегии управления информатизацией, принципы и методы ее организации и построения. Исследованы основные проблемы в данной области. Приведены дальнейшие направления совершенствования.

Современные информационные технологии, позволяющие создавать, хранить, перерабатывать и обеспечивать эффективные способы представления информации потребителю, стали важным фактором жизни общества и средством повышения эффективности управления всеми сферами общественной и производственной деятельности субъектов Российской Федерации. Уровень информатизации становится одним из существенных факторов успешного коммерческого развития и конкурентоспособности региона как на внутреннем, региональном так и на внешнем рынках. Индустрия средств связи, передачи информации, баз данных, системных и прикладных программ, информационно-аналитических услуг формирует динамичный рынок, связывающий широкие слои населения, промышленность, науку, образование и административные структуры в единую взаимообусловленную информационную среду. Информатизация – важный фактор устойчивого, стабильного развития экономики, так как создает условия и технологии для объективного социально-экономического и демографического мониторинга качества жизни населения, выработки реальной политики социальной защиты населения и экономического развития региона, а также страны в целом. Но в процессе информатизации экономики региона существует ряд проблем. Отраслевая разобщенность предприятий, является второй после недостаточного финансирования проблемой, сдерживающей развитие информатизации в регионах. Экономический эффект будет достигнут в тех регионах, руководство которых сумеет объединить интересы разных отраслей и предприятий для достижения общих целей.

В процессе разработки стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий необходимо, после проверки стратегии на соответствие традиционным критериям оценки, обращать внимание на то, как данная стратегия управления влияет на повышение инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности предприятия и, в конечном счете, эффективности его деятельности. Рассматриваемые региональные предприятия имеют одинаковые внешние факторы воздействия и одинаковые рыночные возможности. В связи с этим для них возможно применение одной стратегии управления информатизацией [1, с. 128].

Например, предлагаемый к реализации проект стратегии может обеспечивать значительный объем чистого приведенного дохода при разумном сроке окупаемости, но при этом упадут темпы роста прибыли предприятия, что приведет к падению инвестиционной привлекательности предприятия. Проекты стратегий управления информатизацией, принятие которых может привести к падению темпов роста прибыли, усложнению структуры предприятия, не должны приниматься.

Необходимо отдельно сказать о способе реализации новой стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий, как покупка другого предприятия на территории региона. В случае покупки другого предприятия данное приобретение будет положительно оценено акционерами приобретающей компании только при наличии синергии. По определению, «синергия – это вариант реакции организма на комбинированное воздействие двух или нескольких лекарственных веществ, характеризующееся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности». Если этот термин употребляется по отношению к приобретению одной компанией другой, то в данном случае «организм» – это корпорация-покупатель, «лекарственное вещество» – это корпорация-цель, «реакция организма» – это получение корпорацией-покупателем добавленной акционерной стоимости, созданной в результате покупки корпорации-цели. Достаточно часто синергетический эффект называют еще правилом « $2 + 2 = 5$ ». Предположим, компания **A** хочет приобрести (поглотить) компанию **B**, находящуюся в данном регионе. Поглощение принесет желаемый результат, если новая компания будет стоить больше, чем сумма стоимостей двух компаний в отдельности до поглощения. Т.е. поглощение будет считаться успешным, если новая акционерная стоимость превышает сумму двух старых. Таким образом, акционеры обеих корпораций приобретают выгоду от поглощения, поскольку стоимость объединенной компании превышает стоимость двух отдельных компаний, а портфель отдельного акционера в случае покупки в него акций двух отдельных компаний имел бы меньшую стоимость, чем стоимость объединенной компании. Синергия от приобретения должна просчитываться до осуществления покупки [2, с. 5].

Главным ресурсом стратегического управления информатизацией регионального промышленного предприятия становятся не внешние статические и социальные благоприятствующие развитию предприятия факторы, являющиеся традиционными для индустриального общества, а интеллектуальный капитал региона, креативный потенциал персонала предприятия, уникальные организационные знания, инновации на всех стадиях создания товара или услуги до движения его или ее от производителя к потребителю. В этой связи уточнено определение устойчивого стратегического преимущества регионального предприятия как постоянное (за счет динамики функциональных и структурных факторов управления) превосходство над конкурентами региона по ряду следующих признаков продукции: потребительская ценность, уникальность, новизна.

Ресурсная концепция стратегии управления информатизацией регионального промышленного предприятия опирается на типичные для теории стратегического управления базовые допущения о неоднородности предприятий (в противном случае лишается смысла во-

прос об их конкурентных преимуществах) и относительной устойчивости таких различий. Однако эти допущения здесь дополняются двумя предпосылками, заимствованными у экономической теории для региональной экономики:

- во-первых, различия между ресурсными багажами предприятий порождают различия в их хозяйственных результатах;
- во-вторых, предприятия стремятся повысить (если не максимизировать) эти результаты.

Главный тезис ресурсной концепции стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий состоит в том, что присущая промышленным предприятиям неоднородность может быть устойчивой ввиду обладания ими уникальными ресурсами и организационными способностями, которые, являясь источниками экономических рент, определяют конкурентные преимущества конкретных фирм региона. В рамках отрасли или стратегической группы выдающиеся результаты предприятия должны быть защищены факторами, затрудняющими для соперников копирование ее преимуществ. Особенно сильны такие механизмы организационного происхождения, которые встроены в управленческие структуры, процессы и культуру других региональных предприятий (траектория развития предприятия и неопределенность причинно-следственных связей).

Анализ эволюции теоретических подходов к источникам и критериям устойчивого конкурентного преимущества (Т. Левита, М. Портера, А.М. Бранденбургера и Б. Дж. Нейлбаффа, Т. Питерса и Р. Уотермена, И. Ансоффа и др.) показал, что наиболее эффективная в современных условиях концепция стратегии управления региональным развитием промышленных предприятий – это концепция ключевых компетенций, предложенная американцами Г. Хэмел и К.К. Прахаладом, авторов книги *Competing for the Future* / «Конкурируя за будущее» и серии популярных статей в *Harvard business review* (наиболее заметная из них – *The core competence of the corporation* / «Ключевая компетенция корпорации»), так как данная концепция стратегии управления промышленным предприятием является основой «интеллектуального лидерства» предприятия в отрасли, опережающего создания, удержания и развития специфических, трудно имитируемых конкурентами источников устойчивых конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях – ключевых компетенций, создаваемых при помощи внедрения продуктов информатизации [3, с. 111].

Факторы, влияющие на стратегию управления информатизацией, предлагается разделять по критерию приобретения конкурентных преимуществ:

- факторы, обеспечивающие устойчивые конкурентные преимущества – это управляемые, трудно имитируемые конкурентами, у которых не внедрена система информатизации, параметры внутренней среды предприятия, развитие которых обеспечивает следующие признаки продукции: потребительская ценность, уникальность, новизна;
- факторы временного конкурентного преимущества – это легко имитируемые конкурентами либо «случайные» благоприятные для развития предприятия параметры внешней среды.

По мнению авторов, принципиальная новизна ресурсной концепции стратегии управления информатизацией регионального промышленного предприятия состоит именно в определении условий, при которых предприятия имеют конкурентное преимущество в состоянии экономического равновесия в случае ее применения.

Временные преимущества предприятий с применением информатизации было бы легко объяснить на основе более традиционной теории отраслей организации как феномен неравновесия. Другим отличием ресурсного подхода, по нашему мнению, является приоритет организационных (предприятие – основная единица анализа), а не отраслевых причин различий между региональными предприятиями по показателю прибыли. Наконец, до ресурсной концепции ученые имплицитно исходили из упрощенных представлений о том, что предприятия в рамках региона и отрасли однородны с точки зрения ресурсов и стратегий и что ресурсы высокоомобильны на рынке.

Междисциплинарность ресурсной концепции делает реалистичными попытки целостного анализа содержания и процесса стратегий управления информатизацией региональных промышленных предприятий, внешних и внутренних факторов конкурентных преимуществ, традиционно бывших приоритетными для концепций данных стратегий, исходивших из соответственно экономического и неэкономического образов регионального мышления и управления (ранее мало пересекавшихся).

Предлагаемая ниже методика формирования и развития ключевых компетенций стратегий управления информатизацией региональных промышленных предприятий позволяет построить механизм создания и реализации повышения инвестиционной привлекательности производственного предприятия, его конкурентоспособности и эффективности на основе принципа постоянной корректировки направления развития исходя из своих динамических способностей с применением автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП).

На первом этапе («инвентаризация») производится выявление факторов, на которых основывается конкурентная стратегия управления информатизацией региональных предприятий, определяются «используемые» источники конкурентных преимуществ.

Этап 1. Выявление ключевых компетенций

Здесь проводится анализ факторов конкурентных преимуществ предприятия.

1. Определение и выявление факторов устойчивого конкурентного преимущества.
2. Определение и выявление факторов временного конкурентного преимущества.
3. Определение возможностей преобразования факторов временного конкурентного преимущества с помощью внедрения системы информатизации.

Кроме этого необходимо провести анализ и оценку факторов, негативно воздействующих на деятельность предприятия.

1. Выявление наличия проблем.
2. Определение факторов, обуславливающих проблемную ситуацию.

Оценивается организация работы структурных подразделений и функциональных звеньев предприятия по выявлению элементов ключевых компетенций.

1. Организационно-штатные ключевые компетенции:
 - анализ профессиональной и квалификационной структуры кадров;
 - оценка результатов деятельности работников;
 - анализ и разработка системы оценки деловых и личностных качеств работников, их мотивации;
 - организация аттестации и квалификационных испытаний, собеседований;

- анализ и оценка эффективности применяемых методов управления персоналом, анализ и оценка уровня и специфики корпоративной культуры;
- выявление ключевых работников, оценка их мотивации, текучести.
- 2. Технологические ключевые компетенции:
 - анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
 - анализ уровня научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), организации производства, технологии, уровня освоения новой техники, превосходства над конкурентами по технологической позиции, управления качеством продукции, экономии ресурсов, гибкости и мобильности производственных технологий;
 - выявление «ноу-хау», производственных секретов и других объектов промышленной собственности и авторского права.
- 3. Коммуникационные ключевые компетенции:
 - анализ и оценка эффективности функционирования информационной и коммуникационной системы предприятия, организации и взаимодействия сотрудников по вопросам проведения НИОКР;
 - анализ и оценка инновационных процессов, решения текущих рабочих задач;
 - анализ и оценка наличия и использования источников информации о современных научных достижениях в области производственных и управленческих технологий;
 - анализ и оценка эффективности организационной структуры;
 - анализ и оценка эффективности материально-технического обеспечения, управления запасами, системы взаимодействия с поставщиками.
- 4. Ключевые клиентские компетенции:
 - анализ и оценка динамики клиентской базы, доли рынка;
 - анализ и оценка потребительских свойств продукции, их изменений, превосходства над продукцией конкурентов;
 - анализ и оценка динамики обновления ассортимента, потребительских свойств продукта;
 - анализ и оценка мотивации определенного отношения потребителей к продукции предприятия и конкурентов;
 - анализ и оценка сильных и слабых сторон предприятия;
 - анализ и оценка эффективности сбытовой сети;
 - анализ и оценка применяемых методов, приемов, технологии продвижения продукции;
 - исследования рынка, продвижение нового продукта на рынке по сравнению с конкурентами.
- 5. Ключевые инновационные компетенции:
 - анализ и оценка долгосрочных и краткосрочных планов развития рынка по определенным видам продукции, планов и программ НИОКР, развития производства;
 - анализ и оценка стратегии предприятия в области разработки новой продукции, ее совершенствования;
 - оценка и оценка эффективности внедрения новой техники и технологий;
 - определение рационализаторских изобретений и предложений;
 - анализ и оценка новых возможностей, потенциальной емкости рынка, рыночной доли, прогноз возникающих проблем, анализ возможностей внедрения новых управленческих технологий.

Результатом данного этапа является определение «описи» ключевых компетенций компании, получение фактического состояния «системы ключевых компетенций». При выполнении данной задачи могут быть допущены следующие ошибки:

- попытка возложить выполнение данных задач на технические службы;
- ошибочное понимание активов и инфраструктуры как ключевых компетенций;
- сосредоточенное лишь на конечном продукте представление о возможностях компании;
- недостаточное использование и понимание критерия «воспринимаемой потребителем ценности» при составлении списка компетенций.

На каждом этапе внедрения АСУ ТП необходимо контрольное сравнение ключевых компетенций предприятия с ключевыми компетенциями других предприятий. Цель определения ключевых компетенций – сформировать всестороннее понимание умений и навыков, которые в настоящее время обеспечивают стратегический успех предприятия с помощью использования АСУ ТП, перейти к поиску новых возможностей и создать основу для активного управления самыми ценными ресурсами предприятия.

Поиск ключевых компетенций стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий связан с определением новых производственных возможностей, расширением целевого рынка, с поиском инновационных производственных и управленческих технологий, поиском и развитием персонала, обладающего уникальными навыками, способностями и опытом [4, с. 93].

На следующем этапе («разработки» и внедрения АСУ ТП) происходит формализация целей стратегии развития предприятия на основе ключевых компетенций по направлениям внешней и внутренней составляющей «системы ключевых компетенций», их перевод в форму показателей достижения поставленных стратегических целей развития компании на основе ключевых компетенций («ключевых показателей»), детализация стратегических целей и показателей до уровня операционной деятельности с применением средств автоматизации.

Этап «углубления» ключевых компетенций стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий включает в себя выделение взаимосвязей между целями и показателями по направлениям «системы ключевых компетенций» предприятия, инициирование процессов обратной связи со стратегией развития ключевых компетенций предприятия, контроль за реализацией стратегических целей, построение гипотез стратегического развития предприятия на основе применения средств информатизации для моделирования состояния системы «ключевых компетенций» предприятия.

Этап 2. Определение перспективных ключевых компетенций стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий

На данном этапе определяются индивидуальные ключевые компетенции:

- применение системы оценки деловых и индивидуальных качеств работников; определение атрибутов, поведенческих реакций в соответствии с требуемыми функциями и обязанностями, компетенций, которыми должен обладать «ключевой сотрудник»; использование специальных программных средств для выявления сотрудников данной категории;
- индивидуальные собеседования с работниками, наблюдение за эффективностью выполнения функциональных обязанностей, подходом к работе, выявление уникальных способностей, опыта, навыков;
- исследование рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в высококвалифицированных кадрах.

Авторами предлагается система ключевых компетенций стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий:

- поиск путей совершенствования информационной и коммуникационной системы, новых технологий и процессов передачи информации в организации;

- совершенствование структуры АСУ ТП, направленное на ликвидацию барьеров передачи знаний и информации;
- обеспечение благоприятных внутрифирменных условий для внедрения и совершенствования информатизации;
- анализ характеристик современных ключевых компетенций, возможности их адаптации к специфике данного предприятия с учетом информатизации;
- создание банка информации (о продукции, производственных процессах, клиентах, потребностях рынка, финансовых результатах, практическом опыте, стратегических планах, управленческих технологиях, их эффективности, профессиональных знаний сотрудников и других элементов организационных знаний);
- организация повышения уровня образования персонала в области НИОКР, формирование системы взаимодействия персонала в ходе реализации инновационных процессов.

Дальнейшее развитие динамики ключевых компетенций стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий определяется следующими направлениями:

- создание информатизационных технологий, уникальных методов, подходов, в рамках функционирования предприятия;
- анализ развития рынка продукции и новых рынков, представляющих интерес для развития компании;
- маркетинговое планирование, выявление резервов производства;
- анализ и оценка эффективности внедрения новых направлений информатизации;
- анализ и оценка эффективности альтернатив внедрения новых инновационных наукоемких производственных и информационных технологий, оборудования;
- создание стратегических направлений деятельности компании в отрасли.

Этап 3. Разработка ключевых компетенций стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий

На данном этапе происходит разработка ключевых компетенций стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий

- разработка базовых ключевых компетенций (стратегические цели развития системных ключевых компетенций);
- определение и разработка динамичных ключевых компетенций (стратегические цели развития ключевых компетенций по функциональным областям деятельности предприятия);
- разработка рыночной стратегии (стратегические цели роста рыночного капитала компании за счет устойчивого превосходства продукции относительно конкурентов);
- финансовая стратегия (стратегические цели обеспечения инвестиционной привлекательности компании).

Этап 4. Углубление и упрочение ключевых компетенций стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий

На данном этапе производится проверка гипотез успешности и перспективности реализации выбранных ключевых компетенций стратегии управления информатизацией промышленных предприятий.

1. Определение взаимосвязей между целями и показателями развития ключевых компетенций компании.
2. Моделирование перспективного состояния «системы ключевых компетенций» предприятия.
3. Мониторинг стратегии развития предприятия на основе ключевых компетенций.

Кроме этого осуществляется совершенствование навыков персонала, организационных систем, технологий, углубление знаний и других элементов «системы ключевых компетенций» при внедрении АСУ ТП определяется следующими ниже перечисленными мероприятиями.

1. Развитие системы внутрифирменных инноваций в сфере информатизации.

2. Организация обучения персонала, повышения квалификации.

Сохранение ключевых компетенций стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий осуществляется на основе установки барьеров, защищающих от имитирования конкурентами уникальных параметров внутренней среды предприятия, где функционирует АСУ ТП. На каждом этапе методики после этапа «инвентаризации» ключевых компетенций применяются методы управления, которые более всего различаются по специфике каждого вида ключевых компетенций (базовых и динамичных) предприятия, более всего зависят от природы их возникновения.

3. Сохранение ключевых компетенций стратегии управления информатизацией промышленных предприятий.

Данное направление достигается установкой барьеров, защищающих от имитирования конкурентами уникальных параметров внутренней среды предприятия, применяющего АСУ ТП.

1. Создание эффективной системы мотивации ключевых сотрудников – носителей личностных ключевых компетенций.
2. Развитие динамических организационных способностей – способностей перестраивать, создавать новые, изменять ключевые компетенции компании в ответ на изменения внешней среды.
3. Обеспечение необходимого финансирования развития элементов ключевых компетенций.
4. Юридическая и физическая защита.

Для российских исследователей и практиков стратегического управления овладение ресурсной концепцией стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий является насущной потребностью. Все чаще именно встроенные в организацию управленческие компетенции с помощью АСУ ТП, а не доступные в принципе на рынке ценные физические и нематериальные ресурсы (новейшее оборудование и сильные брэндсы) оказываются залогом отличительных преимуществ отечественных предприятий в борьбе не только с иностранными, но и с отечественными конкурентами.

Российским компаниям, предполагающим успешно функционировать и конкурировать по законам современного глобального бизнеса, следует обратить первоочередное внимание на свои внутренние ресурсы (информатизацию) и отличительные компетенции, особенно на способности генерировать новые знания и умения.

Вместе с тем исследования в этом направлении далеки от завершения. Многовариантность понятия информатизации определяется многоаспектностью всего процесса информатизации, который охватывает все виды деятельности предприятия и все организационные структуры общества [5, с. 9]. В настоящее время требуется глубокая теоретическая и прикладная проработка принципов формирования, механизмов и инструментов экономического развития информатизации, как специфической отрасли экономики [6, с. 43]. Необходимость рассмотрения сущности процесса информационного обеспечения управления в концепции единства и различия всех составляющих понятия информатизации для максимально полного и адекватного отображения ее возрастающей роли в развитии субъектов РФ (отраслей народного хозяйства, регионов) и общества в целом [7, с. 78].

Литература

1. Бард В.С. Финансово-инвестиционный комплекс: теория и практика в условиях реформирования российской экономики [Текст] / В.С. Бард. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2008.
2. Беляков А.В. Об оптимизации использования заемных средств в ходе осуществления инвестиционного проекта [Текст] / А.В. Беляков // Финансы и кредит. – 2009. – №7. – С. 2-7.
3. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций [Текст] / В. Беренс, П.М. Хавранек; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2006.
4. Воронцовский А.В. Инвестиции и финансирование: методы оценки и обоснования [Текст] / А.В. Воронцовский. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2008.
5. Гришина И. и др. Комплексная оценка инвестиционной привлекательности и инвестиционной активности российских регионов: методика определения и анализ взаимосвязей [Текст] / И. Гришина, А. Шахназаров, И. Ройзман // Инвестиции в России. – 2001. – №4. – С. 5-16.
6. Тюкавкин Н.М. Стратегическое направление развития субъектов рыночной экономики [Текст] / Н.М. Тюкавкин // Журн. экон. теории. – Екатеринбург, 2007. – №3. – С. 42-45.
7. Тюкавкин Н.М. Стратегические направления развития рынка в России / Н.М. Тюкавкин // Проблемы современной экономики. – 2008. – №1. – С. 78-81

Ключевые слова

Информационные технологии; стратегия; механизм; регион; информатизация; ресурсы информатизации; система управления; оптимизация; управление регионом.

Кононова Елена Николаевна

Тюкавкин Игорь Николаевич

РЕЦЕНЗИЯ

В статье представлены принципы стратегии управления информацией региональных промышленных предприятий. Рассмотрены основные факторы, вопросы создания и развития стратегии управления информатизацией, принципы и методы ее организации и построения. Исследованы основные проблемы в данной области. Приведены дальнейшие направления совершенствования.

С научной точки зрения статья представляет интерес тем, что в ней систематизированы принципы разработки стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий по организационному признаку, по экономическому содержанию и целевому назначению в производственном процессе и по роли в производственном процессе. Авторами дополнены теоретические вопросы разработки стратегии в различных рассматриваемых аспектах современного промышленного производства. Обосновано, что главным назначением стратегии управления информатизацией региональных промышленных предприятий является подготовка информации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений в сфере производства.

С практической точки зрения статья представляет значимость тем, что ее основные положения могут использоваться на конкретных промышленных предприятиях.

Сорочайкин А.Н., д.ф.н., доцент, зав. кафедрой экономики города и муниципального управления Самарского государственного университета