

9. Хемпден-Тернер Ч. Семь культур капитализма / Ч. Хемпден-Тернер, Ч. Тромпенар. – М., 1993.
10. Prahalad C.K. The Core Competence of the Corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – Vol. 68, № 3. – P. 79-91.
11. Режим доступа: <www.acconcept.ru>.

УДК 005.57+338.12.017

Роттер М.В. (ДонНУЕТ, Донецьк),

Череватський Д.Ю., канд. техн. наук (ІЕП НАН України, Донецьк)

СТРАТЕГІЯ ЗБИРАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПОТРЕБ БІЗНЕСУ

У статті розглянуто вибір адекватного стратегічного інформаційного циклу. Таким циклом можна вважати цикл Монтгомері-Уайнберга. Для визначення меж потенційно корисної інформації обрано потрібну військову парадигму. Відмічено важливість правильного визначення ключових компетенцій організації.

Ключові слова: збирання інформації, інформаційний цикл, ключові компетенції, конкурентна розвідка, ланцюжок цінностей.

Коли у кінці 40-х років минулого сторіччя Японія почала відновлювати свою зруйновану економіку (яка і до того була дуже відсталою), було констатовано, що у країні немає зовсім ніяких ресурсів.

Тому було прийняте стратегічне рішення, що єдиним товаром, що може зацікавити закордонних партнерів може бути тільки інформація і що у майбутньому країна має торгувати саме нею. Така стратегія повністю себе виправдала, що легко побачити, якщо порівняти темпи розвитку Японії з іншими країнами.

Але якщо це було важливим більш ніж півсторіччя тому, то в наш час актуальність проблеми незрівнянно загострилась, тому що потреби менеджменту в інформації про зовнішнє середовище постійно зростають і наявність своєчасної та якісної інформації є буквально необхідною для будь-якого бізнесу. Таким чином, інформаційних потоків є все потужнішим, і виникає нова проблема: визначення того, яка інформація є істотною і обґрунтованою.

Немає потреби казати, яку кількість літератури на цю тему опубліковано в паперовому [1-12] та електронному [13-18] вигляді. Багато з цих джерел присвячено стратегічним і теоретичним питанням, нас же буде цікавити, як практично побудувати стратегію фірми зі збирання інформації.

Таким чином, метою статті є відповідь на питання про те, як побудувати стратегічний інформаційний цикл підприємства.

Стратегічні системи розвідки можуть бути розглянуті як частина стратегічного інформаційного циклу.

Девід Монтгомері та Чарльз Уайнберг запропонували схему стратегічного інформаційного циклу, яка містить наступні частини: збирання, оброблення та аналіз, поширення, використання інформації за різними напрямками (саме

через це здійснюється зворотний зв'язок) та адаптивне реструктурування поширення і використання інформації.

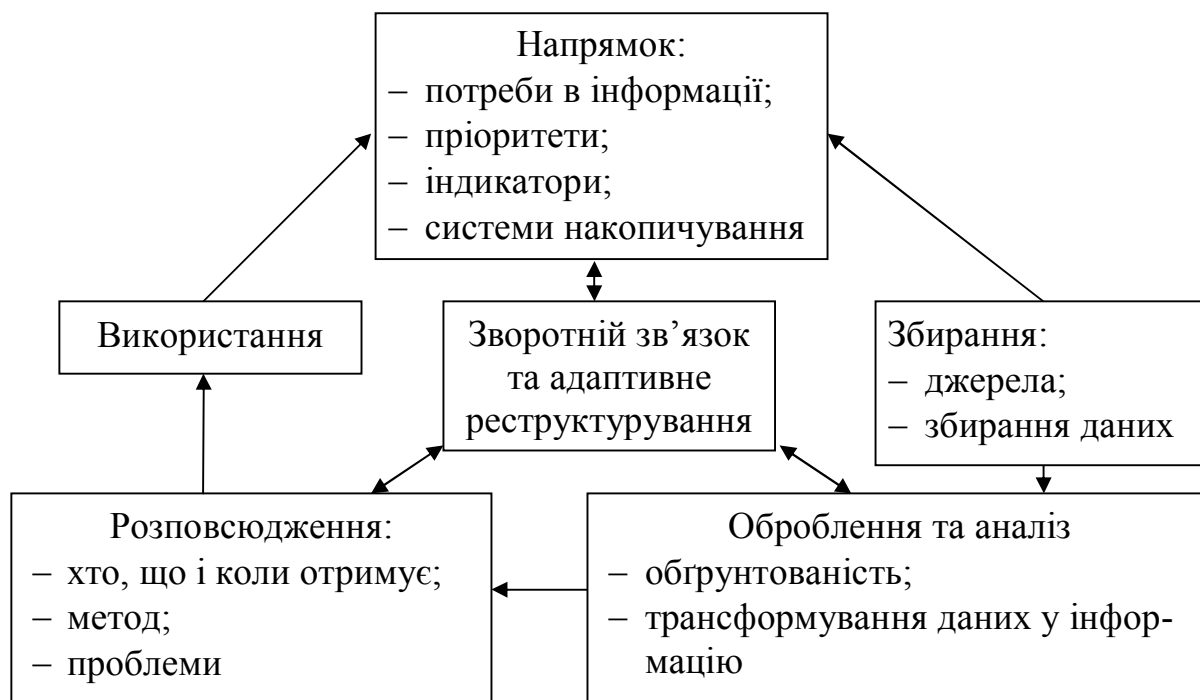


Рисунок 1 – Цикл спостереження Монтгомері-Уайнберга

Цикл спостереження включає декілька стадій:

- визначення напрямів і принципів збирання інформації;
- збирання інформації (джерела і методи);
- аналіз і оброблення стратегічної інформації;
- передавання стратегічної інформації для використання.

Визначення напрямків і принципів збирання інформації. На цій стадії інформаційного циклу необхідно визначити потреби в інформації, встановити пріоритети і необхідні показники. Цей етап можна вважати дуже важливим, тому що кожна організація має певну специфіку, перебуває в певній, специфічній ситуації.

Виявлення цієї особливості стану фірми можливо за декількома напрямками:

- потреби в інформації;
- пріоритети;
- індикатори;
- система накопичення інформації.

Різні інструменти стратегічного планування та аналізу (товарні портфелі, конкурентний аудит тощо) дозволяють виділити найбільш важливу управлінську інформацію і можливі напрямки для використання. У міру того, як сегмент використання в стратегічному інформаційному циклі є все більш і більш складним, у менеджменту зростає потреба в більш концентрованій інформації.

Межі потреб у потенційно корисній інформації можна «некреслити», звернувшись до потрійної військової парадигми:

- сфера дій;
- зона безпосереднього впливу;
- сфера інтересів.

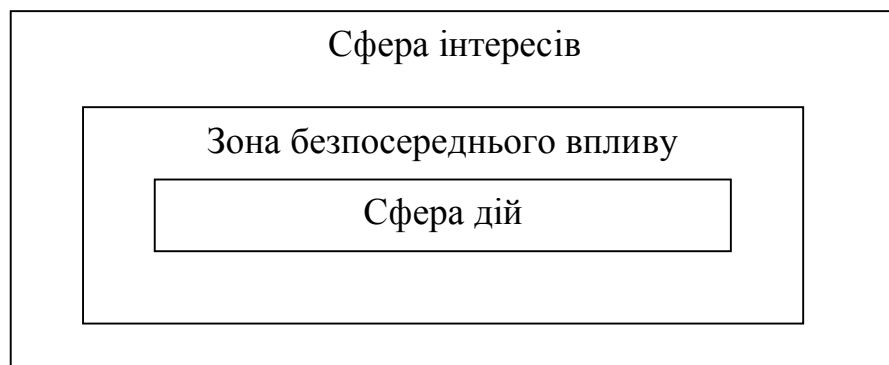


Рисунок 2 – Військова парадигма меж необхідної інформації.

Сфера дій. Як сфери дій можна розглядати товарні/ринкові сегменти компанії.

Зони безпосереднього впливу. Це сфери активності компаній-суперниць, які не конкурують з фірмою безпосередньо, але діють поряд з нею.

Сфера інтересів. Це сфера відносно віддалених в часі потенційних можливостей або погроз.

Чим нижче потреби в деталізації, тим вище інтерес менеджменту до довгострокових перспектив, тим сильніше зміщується фокус стратегічної системи розвідки від сфер дій до сфери інтересів.

Багато компаній надмірно зосереджені на сферах дій. Це найчастіше означає недолік уваги до зон безпосередніх впливів і сфери інтересів. У результаті фірми втрачають багато можливостей, що виникають.

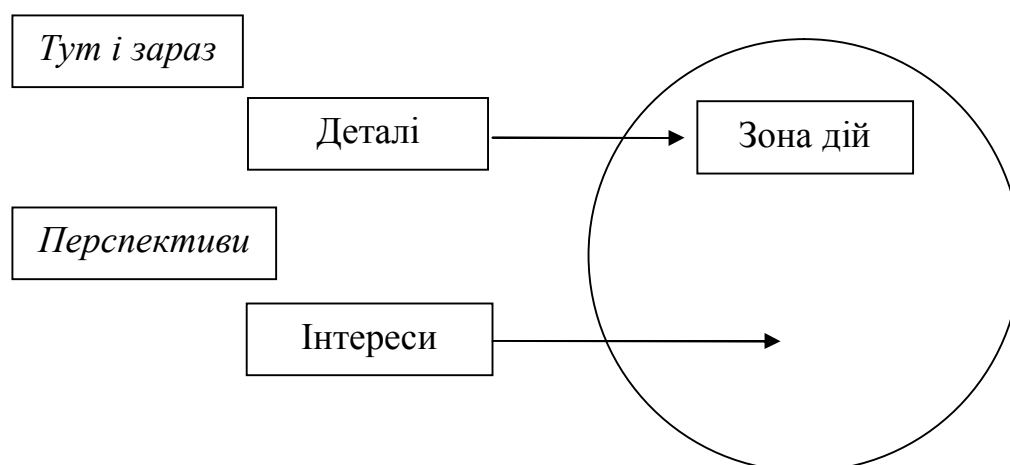


Рисунок 3 – Типи інформації, що збирається у межах різних дій

Як приклад, використання можливостей, що відкриваються, можна використовувати досвід компанії Жилетт. Менеджмент компанії звернув увагу, що її основний конкурент на ринку одноразових запальничок компанія Бік у 1975 р.

першою випустила на європейський ринок одноразові бритви для гоління. Коли Жилетт отримала інформацію, що в 1976 р. Бік планує представити нову продукцію в Канаді, стало очевидно, що основний конкурент наближається до американського ринку. Як крок у відповідь, Жилетт прискорила запуск виробництва одноразових бритв «Хороші звістки» і випустила їх на американський ринок, що дозволило випередити Бік на півроку і зайняти досить міцні позиції на новому ринку.

Саме увага до зони безпосереднього впливу і сфери інтересів дозволила Жилетт отримати вигоду з можливості, що представилася, яку було б упущено під час фокусування уваги виключно на внутрішньому ринку.

Пріоритети. Обумовлені особливостями ситуації на ринку: позицією фірми, конкурентним середовищем, стратегічними цілями. Виходячи з цього, події на ринку розглядаються за наступними параметрами:

- важливість події для фірми;
- швидкість поширення її впливу;
- швидкості, з якою фірма може відреагувати на подію.

При цьому стає важливим:

- значущість події для фірми;
- вірогідність настання;
- витрати на попередження;
- можливі дії у відповідь.

Встановлення інформаційних пріоритетів системи стратегічної розвідки є обґрунтованим, якщо витрати, пов'язані з безпосередньою реакцією організації на подію, перевищують витрати на попереджувальні дії. Ретельна оцінка співвідношення вигоди і втрат спостереження сприяє поширенню стратегічної розвідки у великих масштабах.

Індикатори. Жодна з компаній не відмовиться дізнатися щось конкретне про наміри конкурента, але отримання такого роду відомостей зв'язано зі значними труднощами. Тому фірмі слід використовувати індикатори або їх заміники. Наприклад, аналіз змісту річного звіту дозволяє визначити підходи, що практикуються, що конкурує компанією, попереджувати майбутні події або реагувати на них безпосередньо. Індикатор далеко не завжди має однозначне трактування. Наприклад, припустимо, отримано інформацію про те, що один з покупців уклав контракт із конкурентом на постачання продукції за низькими цінами.

Цей сигнал може бути інтерпретованим як:

- зниження резервів до небезпечного рівня, коли конкурент перебуває в безвихідному становищі;
- відповідальний за підписання контракту співробітник допустив помилку;
- технології суперника далекі від досконалості.

Цей індикатор – незвично низька ціна – може відноситися до безлічі реальних причин, і кожна з них має різний стратегічний підтекст для вашої компанії.

Збирання інформації припускає сканування зовнішнього середовища в пошуку даних, які, окремо або в сукупності, будуть використані менеджментом компанії в процесі ухвалення рішень.

Сканування зовнішнього середовища підрозділяється на два компоненти: відстежування і пошук. Відстежування є візуальною і моніторинговою функцією, яка не фокусується на окремій меті або завданні, а полягає в огляді різносторонніх аспектів сканованого оточення для виявлення значущих змін. Пошук має на увазі обдумане дослідження.

За виявленні яких-небудь значущих змін у зовнішньому середовищі за потреби починається пошук подальших відповідей.

Наприклад, одна з компаній, що брали участь в опитуванні, шляхом звичайного спостереження за діяльністю суперників (аналіз публікацій і оголошень в ділових виданнях) отримала відомості про те, що її основний конкурент продав один із виробничих цехів. Виходячи з організації виробничого процесу, компанія дійшла висновку, що у вертикально інтегрованому технологічному ланцюжку це виробництво було найбільш прибутковим.

Виникло питання: чому конкурент позбавився від нього? Найбільш вірогідними здавалися дві причини:

1) конкурент мав серйозну грошову скруту і для того, щоб поліпшити фінансове положення, був вимушений продати найприбутковіше виробництво;

2) суперник переходить на сучаснішу або, як мінімум, дешевшу технологію.

З урахуванням наявних даних обидва варіанти здавалися досить переконливими. Завдання встановлення справжньої причини мало важливе стратегічне значення. Якщо продаж був викликаний фінансовими труднощами, це могло бути сигналом або посилення, або послаблення позицій конкурента (залежно від результатів подальшого вивчення питання). З іншого боку, якщо конкурент скористався технологічними інноваціями, його дії могли привести до дестабілізації зовнішнього середовища. Очевидно, компанії необхідно було прикласти максимум зусиль, спрямованих на швидке прояснення ситуації.

Практичні спостереження підтверджують, що сканування може бути дуже вигідним. У своєму аналізі ролі теорії випадковості в процесі формулювання стратегії Д. Міллер дійшов висновку про те, що фірми, що процвітають зазвичай дуже широко використовують сканування зовнішнього середовища. З іншого боку, результати дослідження корпоративних стратегій 54 компаній, що здійснили Д. Шенделем, Дж. Паттенем і Дж. Риггзом дозволили зробити висновок про те, що першопричиною спаду виробництва є саме відмова від сканування зовнішнього середовища. Отже, сканування середовища сприяє збільшенню прибутку компанії і зниженню ризиків.

П. Гриньєр і Д. Норбурн також встановили позитивний зв'язок поліпшення фінансового положення компаній із розширенням застосування неформальних комунікативних каналів і зі збільшенням різноманітності тематики інформації, що використовується за вироблення рішень.

На другому етапі: визначаються джерела інформації і здійснюється збирання даних.

Маса необхідних відомостей є в офіційних джерелах, вона є доступною, але потребує оброблення. До основних джерел інформації можна віднести: уряд, постачальників, замовників, різного роду професійні асоціації (у тому числі: торгово-промислові палати, асоціації підприємців тощо), конкурентів і інші

джерела. Усіх їх відстежити досить важко і дорого. Буде отримано у тому числі надлишкову інформацію. Має сенс відстежувати кожне з джерел. Для того, щоб зупинитися на найбільш цінних із них, фірмі необхідно заздалегідь вивчити увесь спектр потенційних джерел.

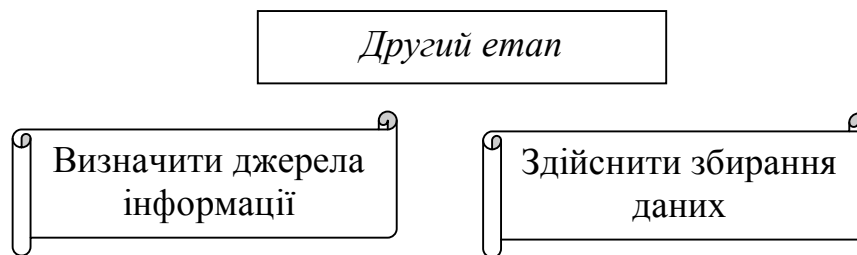


Рисунок 4 – Зміст другого етапу інформаційного циклу

Формування ключових компетенцій організації

Надзвичайно важливим за формування організаційно-економічного механізму є правильне визначення ключових компетенцій організації

Ключові компетенції – це знання, уміння, навички, накопичений досвід, які не можуть бути за короткий строк продубльованими конкурентами.

Формуванню технологічних ключових компетенцій слугує ланцюжок цінності організації. Цей ланцюжок, що створює вартість усіх видів діяльності, починається із забезпечення сировиною, триває в процесі виробництва продукції і закінчується оптовим і роздрібним продажем продукції кінцевим споживачам.

Таблиця 1 – Ланцюжок цінностей організації

| Вид діяльності | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Основні | Допоміжні |
| Матеріально-технічне забезпечення | Загальне управління |
| Виготовлення | Управління персоналом |
| Доставка товару до споживача | Проведення досліджень |
| Маркетинг | |
| Обслуговування | |

Основна діяльність організації містить:

- матеріально-технічне забезпечення – види діяльності, витрати й активи, пов'язані з придбанням палива, енергії, сировини, компонентів, товарів від продавців; приймання, зберігання і сортування продукції постачальників; контроль; управління товарно-матеріальними запасами;

- виготовлення – види діяльності, витрати й активи, спрямовані на перетворення потоку сировини на кінцевий продукт, такі як виробництво, збирання, упакування, забезпечення роботи устаткування, установка, сертифікація якості, захист довкілля;

- доставка товару до користувача – види діяльності, витрати й активи, пов'язані з фізичною доставкою товару до покупця. Наприклад, складування кінцевого продукту, оброблення замовлення, складання розкладу, відвантаження;

- маркетинг – види діяльності, витрати й активи, спрямовані на просування товару на ринок, маркетингові дослідження і планування, підтримку дилерів і дистриб'юторів;

- обслуговування – види діяльності, витрати і активи, призначені для забезпечення допомоги покупцям в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні і ремонті.

До допоміжних видів діяльності відносяться:

- загальне управління – види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до загального керівництва, бухгалтерського обліку, фінансів, інформаційної системи управління;

- управління персоналом – види діяльності, витрати й активи, що мають відношення до найму працівників, підготовки, розвитку і соціального забезпечення персоналу, стосунки між працівниками та підвищення їх професійної майстерності;

- проведення досліджень – види діяльності, витрати й активи, що мають відношення до процесу дослідження і розвитку продукту, поліпшення процесу проектування, розроблення необхідного обладнання, розвиток матеріального забезпечення, системи телекомунікацій, комп'ютерні розроблення, нові можливості баз даних.

Оскільки учасниками угоди є постачальники і споживачі товарів, то функціональна цінність одного з учасників угоди повинна відповідати споживчій цінності іншого учасника угоди. З одного боку, учасники прагнуть увійти до ланцюжка цінностей, усередині якого вони могли б перевершувати контрагентів у міру впливу один на одного та впливати на розвиток взаємних ділових стосунків. З іншого боку, немало суб'єктів підприємницького бізнесу бажає скористатися конкурентними перевагами контрагентів, які виявляються в зіставленні їх досягнень з досягненнями конкурентів.

Входження в той або інший ланцюжок цінності відповідає інтересам організації в наступних випадках:

- коли високий рівень функціональних цінностей партнерів впливає на зміну в кращу сторону параметрів власної професійної діяльності;

- коли взаємодія з партнерами, що більше процвітають, сприяє поліпшенню якісного складу співробітників, підвищенню ними своєї професійної і ділової кваліфікації;

- коли новації, висунені іншими учасниками ланцюжка, ефективно позначаються на нарощуванні іншими учасниками конкурентних переваг;

- коли інші учасники ланцюжка забезпечують своєю присутністю високий рівень престижності ділових стосунків.

Ключові компетенції персоналу визначаються знаннями, ноу-хау і стосунками.

Знання відповідає структурованій освоєній інформації з неповними і частково суперечливими тлумаченнями. Знання охоплює доступ до даних, здатність їх засвоювати та інтегрувати з наявними.

Ноу-хау відноситься до здатності діяти конкретним чином, згідно із зумовленими цілями і процесами.

Ставлення проявляється в поведінці і бажанні окремої людини або організації до досягнення чогось.

На формування ключових компетенцій персоналу значний вплив чинить організаційна культура. Саме від неї у вирішальній мірі залежить наскільки зможе реалізувати себе кожен співробітник організації, як і в якій мірі проявлятимуться обмеження.

Культура організації – це ті речі, які цінуються або заохочуються в організації. Цінності можуть бути виражені у формі норм або очікувань про те, що є важливим, як слід поводитися, або що є прийнятним в організації.

Внутрішньофірмові традиції, переконання, стосунки і методи роботи складають культуру організації. Стратегічні дії відбивають її культурні й управлінські цінності, які можуть домінувати під час вибору стратегічних кроків.

Для того, щоб розібратися в особливостях культури організації, необхідно створити профіль тих властивостей, які вважаються найбільш або найменш бажаними для робочого середовища.

Метою подальшого дослідження може стати розроблення системи збирання та оброблення інформації на базі циклу спостереження Монтгомері-Уайнберга та потрійної військової парадигми.

Висновки:

1. Для якісного збирання інформації необхідно вибрати адекватний стратегічний інформаційний цикл. Таким циклом можна вважати цикл спостереження Монтгомері-Уайнберга (рисунок 1).

2. Для того, щоб «накреслити» межі потреб у потенційно корисній інформації корисною здається потрійна військова парадигма (рисунок 2), яка містить в собі сферу дій, зону безпосереднього впливу, сферу інтересів.

3. За формування організаційно-економічного механізму надзвичайно важливим є правильне визначення ключових компетенцій організації, які являють собою знання, уміння, навички, накопичений досвід, які не можуть бути за короткий термін продубльованими конкурентами.

Список літератури

1. Прескотт Дж.Е. Конкурентная разведка. Уроки из окопов / Дж.Е. Прескотт, С.Х. Миллер. – М.: Альпина Паблишер, 2003 – 336 с.
2. Портер М. Конкуренция / М. Портер – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
3. Роттер М.В. Створення інформаційної системи підприємства з використанням методів конкурентної розвідки / М.В. Роттер // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28, т. 1. – С. 329-336.
4. Роттер М.В. Збирання інформації для конкурентної розвідки / М.В. Роттер // Інформаційні системи та технології управління: міжнар. інтернет-конф., 25 жовтня, 2011 р.: [матеріали]. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – С. 46-48.
5. Роттер М.В. Ефективні методи пошуку інформації у Інтернеті / М.В. Роттер // Інформаційні системи та технології управління: міжнар. інтернет-конф., 25 жовтня, 2011 р.: [матеріали]. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – С. 48-51.
6. Роттер М.В. Використання інтегрованого банку даних під час створення конкурентної розвідки на підприємстві / М.В. Роттер, Д.Ю. Череватський // Торгівля і ринок України. 2010. – Вип. 30, т. 2. – С. 258-265.

7. Роттер М.В. Комбінована (людина-програма) інформаційна модель для системи конкурентної розвідки підприємства / М.В. Роттер, Д.Ю.Череватський // Торгівля і ринок України. 2011. – Вип. 31, т. 2. – С. 134-134.
8. Садердинов А.А. Информационная безопасность предприятия: учеб. пособие / А.А. Садердинов, В.А. Трайнев, А.А. Федулов. – М.: Дашков и К°, 2005. – 336 с.
9. Светозаров В. Зачем нужна конкурентная разведка? / В. Светозаров // Управление компанией. – 2002. – № 9 (16). – С. 37-40.
10. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энцикл., 1988. – 1600 с.
11. Тьюки Дж. Анализ результатов наблюдений. Разведочный анализ / Дж. Тьюки. – М.: Мир, 1981.
12. Тюрин Ю.Н. Анализ данных на компьютере / Ю.Н. Тюрин, А.А. Макаров. – М.: Финансы и статистика, 1995.
13. Макаров А. Изучение конкурентной среды: взгляд профессионала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.4p.ru/main/theory/3570>>.
14. Попов А. Поиск в Интернете – внутри и снаружи. Эффективная методика поиска информации в сети Интернет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.citforum.ru/pp/search_03.shtml>.
15. Сайт профессионалов конкурентной разведки [Электронный ресурс]. – <www.scip.org/>.
16. Создание системы конкурентной разведки компании. Ч. 2 / [Электронный ресурс]. – Публикация от 18-09-2008. – Режим доступа: <<http://daily.sec.ru/dailypblshow.cfm?rid=17&pid=21688>>.
17. Философия корпоративной разведки [Электронный ресурс] // PR в России (Москва). – 2003. – 29 авг. – № 8 – С. 23-24 – Режим доступа: <<http://it2b.ru/it2b2.view3.page88.html>>. /.
18. Starting a CI Program. Houston: APQC [Electronic resource]. – Available from: <[www. APQC.org](http://www.APQC.org)>.

УДК 378.1

Сіменко І.В., д-р екон наук, доц.,

Пальцун І.М., канд. екон наук, доц. (ДонНУЕТ, Донецьк)

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ

У статті доведено значущість емоційного інтелекту для сучасних топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки. Розглянуто основні підходи до оцінки якості емоційного інтелекту управлінського персоналу підприємства, виокремлено їх переваги та недоліки.

Ключові слова: *емоційний інтелект, емоційний потенціал, методики, засновані на самозвіті та виконанні завдань, методики оцінки емоційного інтелекту.*