

# ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА

УДК: 338.24 + 658.8

## МЕТОД КРИТИЧНИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ДЛЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

А.О. Устенко

ІФНТУНГ, 76019 м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15,

*Обосновано ефективність використання методу КФУ для розвитку внутрішньої системи управлінської інформації, що дозволить виявити стратегічні "пробіли", забезпечити виконання місії фірми і досягнення ринкового успіху. Зазначено, що метод КФУ сприяє переходу від функціонального управління організацією до управління по бізнес-процесам, орієнтованим на потреби клієнта з його вимогами. Метод КФУ забезпечує для організації взаємозв'язок з зовнішнім середовищем через інформаційну систему. Завдяки цьому методу, менеджери мають можливість вчасно і адекватно реагувати на зміни, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми.*

**РЕЗЮМЕ:** Запропоновані практичні рекомендації щодо розвитку системи управлінської інформації в організації. В якості демонстрації вибрано метод ключових факторів успіху (КФУ), де пов'язані зовнішні і внутрішні фактори, а також можливість пріоритетного напрямку розвитку інформаційної системи управління в організації.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** Система управлінської інформації, бізнес-процеси, критичні (ключові) фактори успіху, функціональне управління, превентивне управління, реактивне управління, маркетингова концепція, ринкові сегменти, місія організації, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

Метод КФУ заснований на досвіді роботи Массачусетського технологічного інституту, де був зроблений висновок, що підхід, пов'язаний з визначенням факторів, які забезпечують успішне виконання місії організації, є дуже ефективним для керівників щодо визначення релевантних інформаційних потреб.

Актуальність проблеми дослідження підтверджується тим фактом, що у країнах з розвинутими ринковими відносинами проблему створення управлінських інформаційних систем розглядають уже протягом багатьох років. Досвід таких передових компаній, як IBM,

*The article grounds the efficiency of KSF method application in developing the intercompany system of managerial information. This will enable the company to find out the gaps in a strategy and will assist in its effort to reach its objectives and gain success within a market. It has been stated that the KSF method facilitates the transformation from functional management to the management according to customers-oriented business-processes. The KSF method provides for a company's links with business environment through the information system. Application of this method enables a manager to respond to the changes within the outer and inner environment of a company.*

засвідчує реальний спосіб досягнення успіху від впровадження і розвитку внутрішньофірмових систем управлінської інформації.

Поряд з цим необхідно зазначити, що у вітчизняній практиці таким питанням тривалий час не приділяли відповідної уваги. Дослідження у сфері використання інформаційних технологій для управління концентрувались навколо проблеми створення автоматизованих систем управління (АСУ) з акцентом на технічний бік проблеми. При цьому розробку і впровадження АСУ здійснювали за умови консервації існуючої системи управління, тоді як у нових інформаційних системах як пріоритет визначають адаптацію до зовнішнього оточення організації. Наукових праць, в яких розглянуті нові системи управлінської інформації у теоретичному і практичному аспектах, у вітчизняній практиці донині було дуже мало. Дане дослідження – це одна з перших спроб звернутися до теоретичних основ побудови, організації, розвитку і функціонування систем управлінської інформації у взаємозв'язку зі зміною парадигми сучасного управління, а також розглянути практичний аспект цього питання, висунувши гіпотезу побудови системи управлінської інформації на конкретному підприємстві і, критично оцінивши отриманий результат організації, запропо-



нувати методику розвитку системи в умовах соціально-економічних реформ.

При дослідженні цієї проблеми були використані праці таких вчених: С.В. Афанасьєва, В.Н.Васильєва, В.М.Глукова, К.І.Дубровського, Е.В.Попова, Ю.П.Ярошенко, М.Хаммера, Д.Чемпі, Д.Рокарта, П.Дракера, Л.Лонга, М.Паркера, Р.Бенсона, Р.Спрага та інших, а також матеріали наукових конференцій, науково-дослідних робіт з проблем управління в Україні та за її межами, у яких автор брав участь.

Критичні фактори успіху для будь-якої організації є обмеженим набором областей (бізнес-процесів), успіх в яких визначає успіх всієї діяльності організації. Саме тому вони повинні бути під постійним наглядом менеджерів. Щоб показати результативність, практичність та раціональність використання методу КФУ, було проведено "польове" дослідження в конкретній діловій організації. Метою дослідницької роботи була пропозиція принципів проектування системи управлінської інформації з урахуванням переходу від управління за функціями до управління за бізнес-процесами.

Основний етап роботи полягав у здійсненні двох стадій, що містили десять етапів, методу КФУ на основі групової роботи і сумісних занять.

Основним напрямком діяльності організації, що досліджувалась, є розповсюдження комп'ютерних програм для бізнесу, а також комп'ютерних технологій в Прикарпатському регіоні. Компанія розвивається, тому керівництво прагне до гнучкості та інноваційності. Майбутнє компанії бачиться керівництву у створенні більш тісних контактів зі споживачами (маркетингова концепція) і переході від одноразового акту продажу продукту та щомісячного оновлення до налагодження постійної взаємодії для отримання довготривалих результатів в процесі надання консультаційних послуг і пропозиції продуктів, яких реально потребує клієнт. Вирішення проблеми керівництвом фірми бачить в переході до управління по бізнес-процесах, зорієнтованих на конкретні ринкові сегменти.

#### **СТАДІЯ 1 Встановлення критичних організаційних дій компанії "Х" на основі місії і ключових факторів успіху**

*Формування місії.* На груповому занятті було запропоноване формулювання місії компанії, прийняте і визнане усіма її співробітниками. Зміст її полягав у такому: наша компанія прагне бути конкурентоспроможною, технологічно ефективною, зорієнтованою на потреби організацій та індивідуальних клієнтів, що забезпечується найвищою якістю послуг, інноваційністю і цілеспрямованістю.

*Визначення ключових факторів успіху.* Усім працівникам компанії було запропоновано в письмовій формі виписати КФУ, які на їх думку є визначальними для виконання запропонованої місії. На груповому занятті в результаті був сформований відредагований список

КФУ компанії, що включав сім основних факторів:

- 1 Розвивати нові продукти, що задовольняють потреби ринку.
- 2 Мати в наявності відмінних постачальників.
- 3 Мати в наявності мотивованих, професійно підготовлених працівників.
- 4 Досягнути високого рівня задоволення потреб.
- 5 Розвивати нові можливості бізнесу.
- 6 Досягнути зниження витрат.
- 7 Створити репутацію компанії як надійного партнера.

*Визначення організаційних дій.* Методика встановлення організаційних дій була аналогічною визначенню КФУ. Кожний працівник отримав анкету з завданням описати до двадцяти дій. Остаточний список організаційних заходів складає чотирнадцять пунктів:

- 1 Залучення і навчання дилерів.
- 2 Навчання співробітників.
- 3 Встановлення вимог для нових продуктів.
- 4 Здійснення процесу виконання замовлень.
- 5 Відстежування рекламаций (скарг) споживачів.
- 6 Проектування виконання робіт.
- 7 "Паблік рилейшинз"
- 8 Відбір і атестація дилерів.
- 9 Оновлення обслуговування продуктів.
- 10 Представлення нових продуктів.
- 11 Відстежування конкуренції.
- 12 Дослідження ринку.
- 13 Представлення рекламних продуктів.
- 14 Відстежування бізнесу споживачів.

*Оцінка рівня виконання дій.* За п'ятибальною системою ранжування організаційних заходів здійснювалось таким чином: оцінку "А" (відмінно) отримала Д-3; оцінку "Б" (добре) – Д-2, Д-5, Д-6, Д-9, Д-11, Д-12, Д-13.; оцінка "В" (посередньо) – Д-4, Д-7, Д-8, Д-10. Оцінку "Г" (погано) не отримала жодна пропозиція. Оцінка "Д" (відсутність дій), як і очікувалося, отримали такі дії: "залучення і навчання дилерів", "відстежування бізнесу споживачів".

Отже, відносно невеликі розміри компанії і незначний вік існування визначають наявність в компанії гнучкості та інноваційності. Саме цим характеризується ситуація, при якій більше половини запропонованих дій отримали позитивну оцінку. Відсутність оцінки "погано" свідчить про достатньо високий рівень виконавчої дисципліни і відповідальності. Таким чином, основні проблеми криються не в незадоволеному виконанні делегованих функцій, а в стратегічних "прогалинах", які характеризуються відсутністю дій, важливих для забезпечення ринкового успіху. Ситуація доводить доцільність переходу до управління, заснованого на бізнес-процесах, зорієнтованих на споживачів з їх потребами.



Таблиця 1 - Матриця взаємозв'язку організаційних дій і КФУ

КФУ	Дії	Відповідальна особа/ відділ	1 Нові продукти	2 Постачальники	3 Працівники	4 Задоволеність споживачів	5 Нові можливості бізнесу	6 Низькі витрати	7 Репутація фірми	К-сть КФУ, що потребують дій	Рівень виконання дій
1.	Залучення і навчання дилерів		X			X	X		X	4	Д
2.	Навчання робітників		X		X	X	X	X	X	6	Б
3.	Встановлення вимог для нових продуктів		X	X		X	X			4	А
4.	Здійснення процесу виконання замовлень				X	X		X	X	4	В
5.	Відстежування рекламаций споживачів			X		X			X	3	Б
6.	Проектування виконання робіт		X	X		X	X	X		5	Б
7.	"PR"				X	X	X		X	4	В
8.	Відбір і атестація дилерів		X			X	X	X		4	В
9.	Оновлення обслуговування продуктів					X		X	X	3	Б
10.	Представлення нових продуктів				X	X	X		X	4	В
11.	Відстежування конкуренції		X	X		X	X	X	X	6	Б
12.	Дослідження ринку		X	X		X	X		X	5	Б
13.	Представлення реклам. продуктів				X	X	X			3	Б
14.	Відстежування бізнесу споживачів		X			X	X		X	4	Д

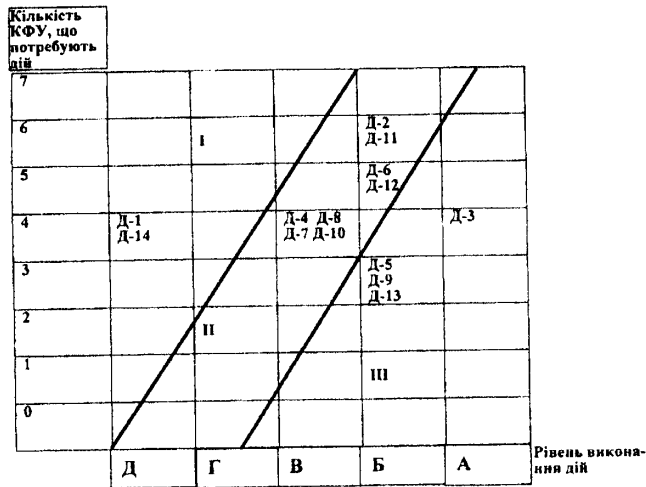
Визначення впливу організаційних дій на КФУ. Наступним етапом використання методу КФУ було заповнення матриці взаємозв'язку організаційних дій і КФУ (табл.1), процес формування якої проводився на груповому занятті.

В результаті з'ясувалося, що в компанії відсутні "безкорисні" дії, які не підтримують жодний КФУ. З іншого боку, в матриці немає незаповнених стовпців. Таким чином, усі бізнес-процеси забезпечуються кількома організаційними діями.

Характерною особливістю є той факт, що КФУ № 4 "Досягнути високого рівня задоволеності споживачів" отримав максимальний результат – чотирнадцять, тобто всі без винятку організаційні дії зорієнтовані на потреби споживачів (маркетингова концепція).

Загалом отримані результати свідчать про високий ступінь взаємозалежності встановлених організаційних дій з ключовими факторами успіху та правильністю їх вибору.





I – Зона критичних дій; II- Зона потенційного ризику; III- зона відносного благополуччя

Рисунок 1 -- Встановлення критичних дій

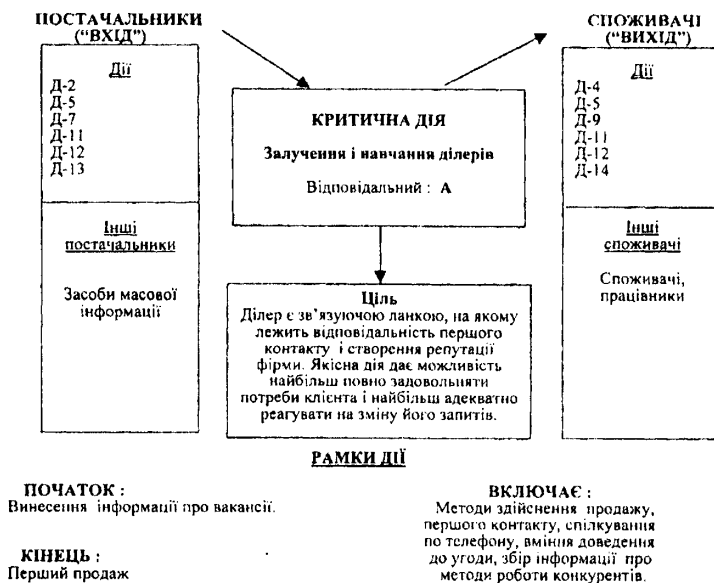


Рисунок 2 - Профіль критичної дії

Встановлення критичних дій. Аналіз таблиці для встановлення найбільш важливих критичних дій (рис. 1) дає змогу зробити такі висновки. В зону відносного благополуччя потрапили чотири дії (№ 3,5,9,13). Це означає, що робота цих дій організована таким чином, що виникнення проблем в даних областях малоймовірно. Тим не менше, дії № 5,9,13 володіють потенціалом для покращання. Достатньо знизити оцінку рівня виконання наведених дій, і всі вони миттєво потрапляють в зону ризику.

В зоні ризику опинилась абсолютна більшість організаційних дій – вісім через високий ступінь взаємозв'язку з КФУ, незважаючи на хорошу оцінку рівня виконання або через посередню оцінку. Це достатньо небезпечна ситуація для компанії, оскільки всі дії можуть стати критичними, перебуваючи на межі небезпечної зони.

Дві дії № 1 і № 14 опинились в критичній зоні і є найбільш небезпечними для компанії.

Причиною є низька оцінка рівня їх виконання, яка викликана відсутністю чіткого механізму їх здійснення. Саме з цих дій повинна починатися практична робота щодо покращання діяльності компанії, оскільки від них залежить стан КФУ і загалом виконання місії компанії.

Проведена процедура наочно виявляє найбільш проблемні зони і заходи для покращання роботи в організації. В основі методу лежить участь самих працівників в пошуках вдосконалення.

### СТАДІЯ 2. Робота з критичними діями (1,14)

#### Критична дія № 1 "Залучення та навчання ділерів"

Робота з даною критичною дією розпочалася з призначення відповідального за її виконання. В подальшому був визначений профіль дії (рис. 2).

Постачальниками дії визначені шість інших організаційних дій, кожна з яких



Таблиця 2 - Дослідження критичної дії "Залучення і навчання дилерів"

КФУ	Як дана дія допомагає посиленню КФУ (чому Ви відзначили зв'язок з даним КФУ, що потрібно від дії для посилення КФУ)
1 Нові продукти	Навчені дилери повинні приносити в організацію інформацію про новинки, які користуються високим збутом у споживачів.
2 Надійні постачальники	Тут не було "X"
3. Мотивовані, підготовлені працівники	Тут не було "X"
4 Висока забезпеченість споживача	Через невеликі розміри фірми дилери є основним засобом встановлення контактів зі споживачами, виявляючи їх потреби і створюючи програму дій з їх забезпечення.
5 Нові можливості бізнесу	Завдяки великій кількості контактів зі споживачами і збору інформації про конкурентів дилери можуть пропонувати ідеї про нові можливості для фірми на ринку.
6 Низькі затрати	Тут не було "X"
7 Репутація фірми як надійного партнера	Завдяки високому професіоналізму дилерів, відповідальності і мотивації можливе створення для фірми репутації надійного партнера.

РІВЕНЬ ВИКОНАННЯ ДІЙ : А Б В Г Д

Чому Ви обрали дану оцінку	Дія як така практично відсутня, є лише нерегулярні спроби організувати навчання. Система залучення дилерів була відсутня.
----------------------------	---

Таблиця 3 - Вимірювання критичної дії ("Залучення і навчання дилерів")

КФУ	Що повинно вимірюватись?	В чому повинно вимірюватись?	Як часто повинно вимірюватись?
1 Нові продукти	Поступлення пропозицій про нові продукти від дилерів	Кількість пропозицій	1 раз на 6 місяців
2 Надійні постачальники	Відсутні в компанії "X"		
3 Мотивовані, відмінно підготовлені працівники	Відсутні в компанії "X"		
4 Висока забезпеченість споживача	Оцінка споживачами якості послуг	Анкетування	1 раз на 3 місяця
5 Нові можливості бізнесу	Інформація про побажання, висловлювання і потребах споживачів і про діяльність конкурентів	Аналітична записка з пропозиціями і звітом	1 раз на 6 місяців
6 Низькі затрати	Відсутні в компанії "X"		
7 Репутація фірми як надійного партнера	Встановлення і підтримання особистих взаємовідносин з представником і споживачами	Кількість звернень в фірму для отримання послуг від споживачів, які обслуговуються дилером	1 раз на місяць

пов'язана з ним в межах одного з КФУ (бізнес-процесу), що посилюються критичною дією. До числа інших постачальників віднесені оголошення в засобах масової інформації про трудові ресурси.

До числа споживачів результатів даної дії було віднесено шість організаційних дій, також пов'язаних відповідними бізнес-процесами. Іншими користувачами результатів дії "Залучення і навчання дилерів" є передусім самі споживачі фірми та її робітники.

Дослідження критичної дії "Залучення і навчання дилерів" представлено в табл. 2. По кожному КФУ було визначено, наскільки дана критична дія сприяє його посиленню. У відпо-

відності з дослідженням критичної дії було визначено необхідне вимірювання (табл. 3). По кожному КФУ були визначені об'єкти вимірів, показники і частота вимірів. Дана система вимірів є базою проектування системи управлінської інформації для компанії.

Заключним кроком роботи з критичною дією "Залучення і навчання дилерів" є покращення реалізації дії, яке спрямоване на підвищення оцінки рівня його виконання. Відповідно до кожного вимірювача був вибраний об'єкт покращення. По кожному зазначеному об'єкту визначено, що необхідно створити і покращити (табл. 4).



Таблиця 4 - Покращення критичної дії

ОБЛАСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ:	Робота з ділерами
ДІЯ	Залучення і навчання ділерів
ОЦІНКА	Д
ВІДПОВІДАЛЬНА ОСОБА / ВІДДІЛ:	А

Об'єкт покращення	ЩО НЕОБХІДНО ПОКРАЩАТИ (в якому напрямку)
Інформаційно-пошуковий простір для ділерів	Забезпечити сучасними методами збору і аналізу інформації про новинки або добре відпрацьованими інформаційними продуктами, що забезпечується інформаційною системою фірми
Споживчі характеристики продуктів	Стандартизація і уніфікація специфічних споживчих переваг продукту
Процес нововведень	Створити базу даних, що регулярно поповнюється і оновлюється з аналізом конкурентів та інших суб'єктів довкілля, а також створення групи щодо оцінки і впровадження найновіших розробок
Комунікації з споживачами і постачальниками	Розробка і впровадження методів встановлення ділових контактів та поступове переведення їх в довготривалі партнерські стосунки

Робота з критичною дією №14 «Відстежування бізнесу споживачів» була аналогічною.

Після проведення дослідницької роботи зрозумілішою стала картина діяльності компанії. Особливістю став розгляд організації не тільки з точки зору дій, які в ній відбуваються, але й процесів, котрі призводять до успішної реалізації місії, що по суті і є критичними, ключовими факторами успіху.

**ВИСНОВКИ**

1 Метод КФУ сприяє переходу від функціонального управління організацією до управління, заснованому на бізнес-процесах. Виявлені з визначеної місії компанії критичні фактори успіху являють собою основні бізнес-процеси, що здійснюються в організації, і тільки їх спільне виконання сприяє досягненню фірмою власних цілей.

2 Метод КФУ забезпечує для організації взаємозв'язок із зовнішнім середовищем через інформаційну систему. По-перше, це досягається через місію, яка є відправною точкою для подальших дій. По-друге, націленість на споживача. І, нарешті, по-третє, за допомогою визначення "постачальників" і "споживачів" критичних дій при встановленні профілю дій, інформація яких поступає або передається організації.

3 Метод КФУ сприяє переходу до превентивного управління від реактивного. При встановленні найбільш критичних дій увага менеджерів зосереджується не тільки на діях, які потрапили в небезпечну зону, але й на тих, виконання яких поки що не відображається у вигляді проблеми, але представляє потенційну небезпеку. Спостерігаючи таку образну картину, менеджери отримують від інформаційної системи сигнал щодо відхилення від "норми" і повинні прийняти ефективні заходи для реагування на потенційну проблему.

4 Принципом розвитку системи управлінської інформації на основі методу КФУ є регу-

лярність і циклічність проведення усього циклу з метою виявлення нових тенденцій і адекватного реагування на зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Загалом особливістю такого роду побудови інформаційної системи є гнучкість, універсальність і націленість на перспективу.

*Література*

- 1 Баззел Р., Кокс Д., Браун Р. Информация и риск в маркетинге. – М.: Финетатинфафи, 1993. – 240 с.
- 2 Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятий: организация и методология. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 70 с.
- 3 Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации США. – М.: Экономика, 1984. – 254 с.
- 4 Гончаров В.А. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 1997. – Т.1. – 768 с. – Т.2. – 736 с.
- 5 Устенко А.О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. - 247 с.
- 6 Алимова Т., Буев В., Голикова В., Евсева И. Формирование информационной среды малого бизнеса // Вопросы экономики. – 1994. - №11. – С. 36-41.
- 7 Копылов В.А. Единое информационное пространство в современном информационном обществе: проблемы формирования, функционирования, совершенствования // НТИ, сф. 2. – 1994. - №9. – С. 28-39.
- 8 Лесюк О.І., Устенко А.О. Інформаційне забезпечення процесу розробки управлінських рішень // Вісник ТАНГ: Тернопіль, 2000. – Вип.11. – С. 50-55.

