

СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ЛАНЦЮГУ ПОСТАЧАЇ

Р. М. Набока, к. е. н., доцент, ХНТУ, rusnaboka@gmail.com, orcid.org/0000-0002-3417-8216
В. В. Шукліна, к. е. н., доцент, ХНТУ, golybtn@gmail.com, orcid.org/0000-0002-9697-092X

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: діалектичного пізнання, системного аналізу – при постановці проблеми, деталізації об’єкта; абстракції – при визначенні сутності категорій «сценарій», «ланцюг постачання», методу сценаріїв; групування – при встановленні змісту й етапів застосування сценарного підходу; класифікації, системний і порівняльний – при обґрунтуванні переваг і проблем застосування сценарного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом, для дослідження елементів і ідентифікації факторів впливу; формалізації – при побудові схеми процесу та етапів застосування.

Результати. У статті проведено ґрунтовний аналіз та уточнено можливості застосування сценарного підходу в управлінні інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Визначено особливості застосування сценарного підходу до обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, а саме: розвинуто сутність категоріального апарату дослідження; встановлено переваги й відмінності сценарного від традиційного підходу вироблення управлінських рішень; розроблено базові сценарії реагування на зміни зовнішнього середовища в процесі управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства. Обґрунтовано концептуальні засади сценарного формування стратегії управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, які базуються на визначенні напрямів гармонізації розвитку і засобів їх реалізації у непередбачуваному середовищі. Виявлено соціально-економічні передумови застосування стратегій розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства; ідентифіковано проблемні аспекти застосування сценарного підходу.

Новизна. Сформовано сценарний підхід до обґрунтування рішень щодо імплементації стратегій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства з урахуванням ланцюга постачання. Його відмінність від існуючих базується на деталізації механізму альтернативного вибору узгоджених стратегій розвитку потенціалів підприємства, можливості реалізації кожного сценарію на основі багатоваріантних рішень.

Практична значущість. Обґрунтовано типізацію інформаційно-комунікаційного потенціалу за варіантами узгодженості рівня розвитку потенціалу залучення та потенціалу відтворення інформаційно-комунікаційних ресурсів. За результатами запропоновано орієнтири застосування сценарного підходу до обґрунтування рішень щодо імплементації стратегій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом на підприємствах Херсонської області з урахуванням ланцюга постачання. За мірою розвитку фактичних обставин рекомендовано якомога раніше дізнаватися, який сценарій з усіх розроблених ближче за інші знаходиться до реалій існування підприємства за характерними індикаторами.

Ключові слова: управління інформаційно-комунікаційним потенціалом, сценарій, сценарний підхід, стратегія, розвиток, узгодженість, неадитивність, синергічність, гармонізація потенціалів, ситуація, підприємство, ланцюг постачання.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування соціально-економічних систем характеризуються високим динамізмом, невизначеністю зовнішнього середовища,

інтенсивними ринковими перетвореннями. Виробництво споживання інформації стає найважливішим видом діяльності, а інформація вважається найбільш значущим ресурсом, який формує відносини між учасниками ринкового середовища. Все це сприяє актуалізації питань управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства та забезпечення його процесу ефективним інструментарієм розроблення, в тому числі, стратегічних рішень щодо розвитку з врахуванням впливу ланцюгів поставок. Для цього необхідно теоретико-практичне підґрунтя застосування сценарного підходу в процесах гармонізації управлінського впливу на інформаційно-комунікаційним потенціалом з відповідним з'ясуванням його концептуальних засад. Практичного значення набувають питання типізації інформаційно-комунікаційного потенціалу, імплементації стратегій розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу промислового підприємства та розроблення адекватних управлінських рішень в сфері реалізації потенціалів і забезпечення стабільності впровадження стратегічних орієнтирів діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності потенціалу підприємства, його інформаційною і комунікаційною складовими, структуризації та розвитку, присвячені праці вчених: О. Божанової [1], О. Мельника [4], І. Пипенко [5], Е. Сущенко [7], Р. Шуйлера [11]. Проблеми формування, оцінки і управління потенціалами, в т. ч. логістичної складової, розглядаються у працях таких вчених, як Г. Матвієнко-Біляєва [3], Н. Чухрай [9]. Вперше термін «сценарій» до прогнозування був запропонований німецьким філософом, футурологом Германом Каном. Сценарному підходу до управління присвятили праці автори і дослідники, а саме: В. Георгієв [2], Т. Ставерська [6], В. Філліпова [8], Р. Шуйлер [11], П. Шварц, Дж. Раткліф та інші [10,12]. Вказані дослідники зосередили увагу на використанні ресурсів і можливостей підприємств задля поєднання вказаних ґрунтовних напрямів дослідження з метою підтримання певного рівня їхнього безпечного функціонування. Незважаючи на високу науково-практичну цінність наукового доробку в

даній царині, потребує подальших досліджень проблема сценарного підходу до управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства з врахуванням впливу зовнішнього середовища, з метою вироблення адекватних рішень на принципах багатоваріантності і гнучкості, які дозволять реалізувати резерви, забезпечити розвиток без протиріччя загальній стратегії і цілям функціонування.

Формулювання мети статті. Метою статті є розробка сценарного підходу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства з урахуванням впливу ланцюга поставок через гармонізацію реалізації стратегічних орієнтирів розвитку і формування оперативної послідовності та змісту етапів його застосування, що дозволить визначити такі з них, щонайбільше відповідають реаліям ситуації чи стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. В класичних теоріях сутність управлінської діяльності визначається у забезпеченні досягнення підприємством поставлених цілей, що дозволяє розуміти її зміст як вироблення певних заходів, спрямованих на їх реалізацію.

Основною формою вирішення такого завдання в контексті дослідження є прийняття і реалізація управлінських рішень щодо формування, використання та розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства в ланцюгу поставок. Даний процес здійснюється за допомогою ресурсів внутрішнього і/або зовнішнього середовища; при цьому коли місцем їх виникнення виступає перше, то до цих ресурсів існує прямий доступ; коли ж друге – опосередкований. Управлінський вплив досягається формалізованим на альтернативних засадах методом, за допомогою якого керуюча система впливає на керовану. При цьому синтезуючи економічний, інформаційний, логічний, організаційний, технічний, психологічний, інші компоненти та коригуючи впливи на неї ситуації навколишнього середовища (рис. 1). Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства є відкритою системою інтенсивного обміну ресурсами з зовнішнім середовищем, якій притаманні властивості, що характеризують, як безпосереднього його взаємозв'язок з зов-

нішнім середовищем, так і методологію функціонування й розвитку.

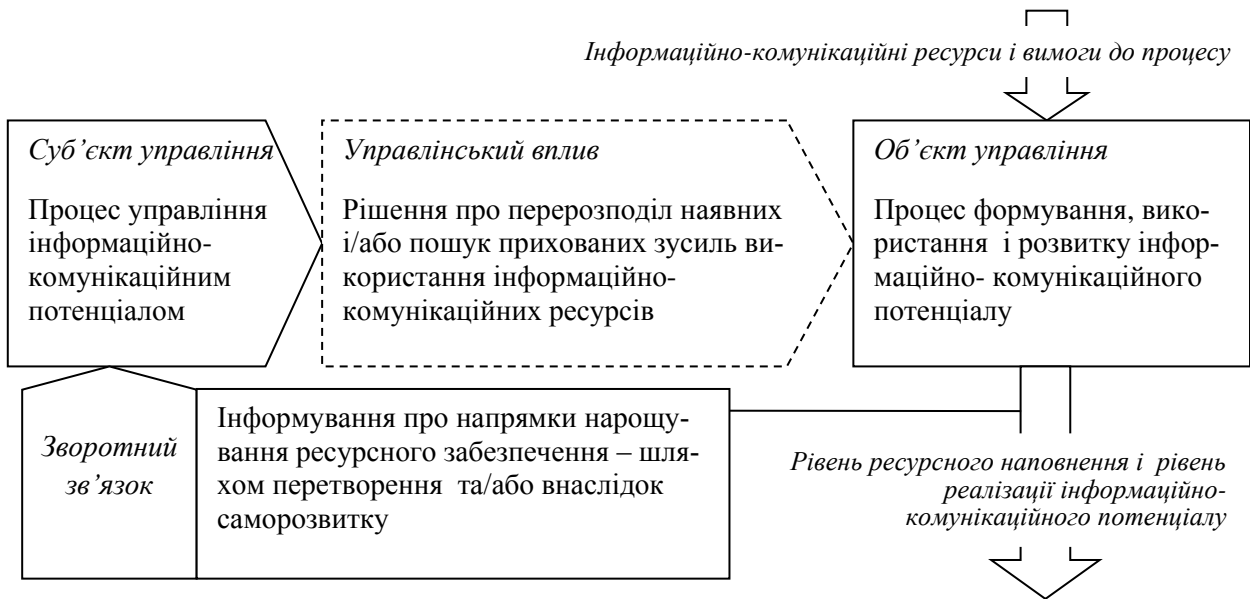


Рис. 1. Загальна схема процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства як відкритої системи інтенсивного обміну ресурсами з зовнішнім середовищем [4-5,7,10]

Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства є відкритою системою інтенсивного обміну ресурсами з зовнішнім середовищем, якій притаманні властивості, що характеризують, як безпосереднього його і взаємо-зв'язок з зовнішнім середовищем, так і методологію функціонування й розвитку. По-перше, це неадитивність, яка проявляється в тому, що ефект непостійний в часі і не завжди дорівнює арифметичній сумі ефектів частин, що в неї входять, мультиплікативність, емерджентність, цілісність, відкритість, пристосовуваність частин. По-друге, цілеспрямованість, зворотний зв'язок, синергічність, надійність, адаптивність, безперервність [5, с.163].

Сутність інформаційного суспільства значною мірою полягає у формуванні нової інфраструктури, що забезпечує ефективний розвиток електронно-цифрових засобів комунікації, формування інформаційних ресурсів, підготовку інформаційних продуктів, надання послуг у єдиному інформаційному просторі. Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства є відкритою системою інтенсивного обміну ресурсами з зовнішнім середовищем, якій притаманні властивості, що характеризують,

як безпосереднього його і взаємозв'язок з зовнішнім середовищем, так і методологію функціонування й розвитку. По-перше, це неладитивність, яка проявляється в тому, що ефект непостійний в часі і не завжди дорівнює арифметичній сумі ефектів частин, що в неї входять, мультиплікативність, цілісність, емерджентність, відкритість, взаємну пристосовуваність частин, по-друге, цілеспрямованість, надійність, синергічність, адаптивність, зворотний зв'язок, безперервність [1,7].

За сучасних умов виробництво і споживання інформації є найважливішим видом діяльності, а інформація вважається найбільш значущим ресурсом, який формує відносини між учасниками в процесі ринкової діяльності. Сутність такого інформаційного суспільства значною мірою полягає у формуванні нової інфраструктури, що забезпечує ефективний розвиток електронно-цифрових засобів комунікації, формування інформаційно-комунікаційних ресурсів, підготовки інформаційних продуктів, надання послуг у єдиному інформаційному просторі.

З урахуванням практичних завдань, зміст процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства є управління наявними обсягами інформа-

ційно-комунікаційних ресурсів, інформаційної техніки і технології, інших засобів і можливостей для задоволення інформаційно-комунікаційних потреб через наявні зв'язки, що відображають рівень визначеності та ефективності взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища [10, с.216].

В ланцюгу поставок його конкретизують такі основні функції, як: визначення цілей і пріоритетів розвитку, регулювання інформаційно-комунікаційних проблем, оцінювання в розрізі ресурсних джерел, підвищення ефективності, розроблення інструментів оптимального використання [3,9].

Процес управління інформаційно-комунікаційним потенціалом передбачає планування, розроблення, реалізацію організаційно-технічних рішень, спрямованих на підтримку системи у бажаному стані та забезпечення раціональності процесів формування, нарощування, використання інформаційно-комунікаційних ресурсів і можливостей підприємства з урахуванням складності ситуації та цілям в ній.

Зрушення в стратегіях сучасних підприємств в бік забезпечення конкурентних переваг за рахунок управління попитом і підвищення доходів за рахунок максимізації внеску в прибуток, а не за рахунок скорочення витрат, показують необхідність поступової інтеграції інформаційно-комунікаційних і матеріальних потоків на всьому ланцюзі поставок як ефективного інструменту розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу та його «нарощування» за рахунок існуючих резервів учасників. В контексті дослідження під ланцюгом поставки автори розуміють комплекс видів діяльності і сукупність підприємств, через які інформаційно-комунікаційні й матеріальні потоки проходять під час свого переміщення від постачальника початкового рівня до кінцевого споживача з охопленням етапу переробки й подальшого використання. При цьому, одноставною є позиція щодо неподільності створення логістичного продукту разом із послугою, яка має форму конкретної операції, що здійснюється з матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками [9]. Отже, об'єктами управління логістичною діяльністю є логістичні процеси, які

складаються з низки послідовно здійснюваних операцій у фазах постачання, оцінюються певною сумою логістичних витрат, які, в свою чергу, можуть бути віднесені до певної групи операційних витрат [3, с.293]. Пропозиції щодо структурування логістичних витрат, їх узгодження з операційними витратами підприємства досить змістовно описані в працях [9].

Реалізація інформаційно-комунікаційного потенціалу передбачає спрямованість управлінського процесу на використання інформаційних ресурсів і комунікацій, виявлених під час аналізу їх потенційних можливостей, але не реалізованих. Процес поглиблення інтеграції всіх учасників ланцюга поставок – від кінцевих споживачів до підприємств постачальників товарів, послуг та інформації, має бути спрямований на пошук стратегічних можливостей і ресурсів для зростання інформаційно-комунікаційного потенціалу [2, с.90].

Отже, основним завданням управління інформаційно-комунікаційним потенціалом доцільно визначити орієнтацію на зовнішнє середовище для створення стратегічного потенціалу успіху і забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства [5,7,10]. При цьому управлінський вплив повинен спрямовуватися на основні компоненти: ресурси, знання, компетенції, можливості підприємства, а також структуру, яка характеризує взаємозв'язки між елементами, з метою досягнення позитивного синергічного ефекту у досягненні встановлених цілей або бажаного стану.

Складовою частиною кожної управлінської функції є рішення, необхідність прийняття якого виникає на всіх етапах процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства. Технологія його прийняття передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, відповідно до яких групують методи [6]: постановки проблеми, виявлення способів її вирішення, оцінки варіантів і вибору найкращого, реалізації рішення. В цілому, методичний інструментарій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства [8] відповідає системному, функціональному, ситуаційному, провесно-

му, цільовому, інтеграційному, фрактальному і структурному підходам.

Враховуючи складність і непередбачуваність процесів сучасного бізнес-середовища, що набувають ознак, крім іншого, інтелектуалізації і діджиталізації, актуалізуються методи пошуку варіантів рішень, які дають змогу дещо спростити картину оточення та концентруватися на цілях конкретної ситуації, насамперед, це методи сценарного підходу. Його специфічною рисою [4,12], важливою для практики обґрунтування рішень в сфері управління інформаційно-комунікаційним потенціалом, є гнучкість – можливість застосування різних методів на різних етапах дослідження, що сприятиме підвищенню достовірності отриманих результатів, а значить і підвищенню ефективності його застосування.

Популярність сценарного підходу багато в чому обумовлена тим, що в середині двадцятого століття формувалися такі ситуації, які не вкладалися в стандартний хід подій, не могли бути прогнозовані, виходячи з минулих тенденцій, але мали значний вплив на майбутнє процесів. Для сфери управління один із засновників сценарного підходу Олівер Сперроу виділяє такі трактування терміну «сценарій» [12]: «аналіз чутливості» в сфері менеджменту або в розумінні «логічно узгоджене припущення про майбутнє» при прийнятті рішень і формуванні стратегії. За своєю сутністю сценарій є правдоподібним образом майбутнього [8], які, як правило, супроводжуються тенденціями, що демонструють рух із сьогодні в майбутнє, або в зворотному напрямі. Власну дефініцію сценарію управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства можливо визначити як варіант розвитку подій, який має високу ймовірність і може істотно впливати, описується певною послідовністю етапів і надає інформацію про стан в майбутньому (ймовірність бажаного стану), визначає стратегію розвитку з урахуванням впливу факторів ситуації. З терміном «сценарій» більшість науковців [4,6], на думку авторів, коректно ототожнюють з «економічним сценарієм», який переважно трактується як варіативний якісний та кількісний опис майбутнього економічного стану підприємства задля

прийняття певних рішень щодо вдосконалення управління та розкриття економічного потенціалу підприємства. Залежно від реальності виділяють такі види сценаріїв: історичний – набір стресових ситуацій, що відображають певні епізоди, які мали місце в дійсності; гіпотетичний – набір стресових ситуацій, що можуть мати місце, але на практиці ще ніколи не траплялись [6]. Їх особливості важливо враховувати в практиці формування сценаріїв управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства [1, с.75]: перевага першого в тому, що ураховує реальний досвід кризових ситуацій, другого – можливості гнучкішого формулювання можливих криз. Історичні сценарії не враховують усіх змін економічного середовища, які відбуваються з часом; за наявності певних історичних даних можна розрахувати вірогідний діапазон можливих змін за допомогою методу математичної статистики. Недолік гіпотетичних в тому, що не обов'язково надають варіанти найгіршого розвитку подій, але можуть застосовуватися для виявлення подій, відносно яких підприємство є найбільш уразливим.

Сутність сценарного підходу полягає у порівнянні декількох рівноймовірних варіантів розвитку ситуації з урахуванням характерних для кожного суб'єктивних і об'єктивних факторів або їх комбінації. Перевагою його застосування є можливість вибору для побудови сценаріїв управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства методів за участю зацікавлених осіб або таких, що базуються на точних моделях. Методи першого типу дозволяють на початкових етапах сценарного дослідження зібрати різні ідеї для сценаріїв через проведення воркшопів, фокус-груп, громадських слухань та інших. Аналітичні методи містять концептуальне і комп'ютерне моделювання для вивчення можливих в майбутньому взаємодій між обраним набором чинників. Між цими двома підходами знаходяться кабінетні дослідження [6–8]. Різні варіанти розвитку в майбутньому генеруються із застосуванням морфологічного аналізу, а подальше скорочення кількості альтернативних варіантів відбувається за допомогою матриці взаємної узгодженості. Їх комбінація дозволить інтерпретувати

управлінські дії, що вживаються в даний час, в світлі майбутніх подій розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу (або його відсутності), а також виробити рішення, що дозволять уникнути загроз, і наблизитися до поставленої мети або бажаного

стану. В цілому, сценарний підхід в управлінні інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства дає змогу створювати і логічно структурувати різні варіанти зміни подій у майбутньому за послідовністю етапів (рис. 2).



Рис. 2. Етапи застосування сценарного підходу до обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства [4,6,8,11]

Це, тим самим, дозволяє створити передумови успіху підприємства за різних варіантів зміни подій (станів) та врахувати:

- багаторівневість інформаційно-комунікаційного потенціалу в ланцюгу поставок і здатність як гальмувати, так і стимулювати ріст учасників;

- фактори, що впливають на розвиток, різноманітні і не обмежуються високими темпами росту обсягів і продуктивності факторів виробництва, а включають і рівень інвестицій, і рівень структурної перебудови;

- адекватність реакції підприємства на трансформацію економічних відносин,

- ефективне управління інформаційно-комунікаційним потенціалом безпосередньо пов'язано з усіма компонентами по-

тенціалу підприємства, розвитку економіки і тим середовищем, у якому воно здійснюється, тому відсутність позитивних і довгострокових результатів свідчить про наявність негативних тенденцій, здатних надалі звести нанівець наявні позитивні зміни. Аналізуючи побудовані сценарії, формулюється стратегія розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу і/або тестується вже розроблена. В залежності від потреб і/або дослідницького завдання використовуються поєднання різних типів сценарних підходів:

- проектний показує очікування, виходячи з фактичної ситуації,

- візуальний для опису ідеальної або найбільш бажаної перспективи,

– маршрутний для порівняння ситуацій або розроблення стратегій розвитку, альтернативний показує можливі зміни ситуації у майбутньому для обмеження важко прогнозованих чинників.

Проте, основна перевага сценарію як форми обґрунтування управлінських рішень щодо інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства в ланцюгу поставок пов'язана з його можливістю об'єднати достатню кількість чинників і визначити можливі траєкторії зміни рівня розвитку [9]. Крім того, важливими є альтернативні варіанти його кореляції зі зміною факторів впливу, що концентрують увагу на найбільш важливих причинно-наслідкових зв'язках з точки зору необхідності прийняття управлінських рішень.

Основну мету і спрямованість застосування сценарію в управлінні інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства визначено в наступному: розкрити наслідки поточного управління компонентами і позначити прийнятні допущення, сконцентрувати увагу на визначених проблемах за набором сценаріїв із кожного розглянутого рішення, його реалізації, виявлення можливих позитивних і негативних наслідків для можливого подальшого коригування у діяльності підприємства.

Вибір сценарію для конкретного підприємства в ланцюгу поставок має здійснюватись із урахуванням [8]:

- типу фактичного інформаційно-комунікаційного потенціалу,
- характеру факторів, що перешкоджають реалізації інформаційно-комунікаційного потенціалу,
- наявних інформаційно-комунікаційних ресурсів.

За теорією і практикою сценарного обґрунтування рішень [6] щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства науковцями [2,6] визначено деякі правила його застосування, а саме:

- при розробці сценарію ігноруючи варіанти, які виходять за межі певного фіксованого періоду, можна спиратися на попередній досвід, що дає змогу звузити пошук пропонованих альтернатив,

– дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найвідчутніші й легко вимірювані фактори,

– необхідно пристосуватися до найближчого горизонту прогнозування,

– слід використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймається попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації приймається остаточне рішення.

Для цілей аналізу інформаційно-комунікаційний потенціал в цілому розподіляють на чотири категорії [4,7,11]:

– базовий, що забезпечує підприємству можливість досягнення основних цілей в ланцюгу поставки, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутків, пов'язаний з конкурентними перевагами;

– прихований – активи, що не являють конкретної переваги на сьогоднішньому етапі, в перспективі можуть трансформуватися в базові кошти;

– збитковий характеризується споживанням ресурсів без прибутку;

– пересічний визначається наявністю в підприємства активів, що забезпечують ефективне використання інших потенціалів.

Проте, вже за результатами оцінювання інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства має бути визначений його тип за варіантами [1,8]:

– тип А – незадовільний інформаційно-комунікаційний потенціал, коли підприємство має низький рівень потенціалу залучення інформаційно-комунікаційних ресурсів та низький рівень потенціалу їх відтворення;

– тип В – ризиковий інформаційно-комунікаційний потенціал, що поєднує низький рівень розвитку потенціалу залучення інформаційно-комунікаційних ресурсів та високий рівень потенціалу відтворення;

– тип С – малоперспективний стабільний інформаційно-комунікаційний потенціал, що поєднує низький рівень розвитку потенціалу відтворення інформаційно-комунікаційних ресурсів та високий рівень потенціалу залучення;

– тип D – зростаючий інформаційно-комунікаційний потенціал, характерний для підприємств із високим рівнем розвитку як потенціалу залучення, так і потенціалу від-

творення інформаційно-комунікаційних ресурсів.

В міру розвитку фактичних обставин бажано якомога раніше дізнаватися, який конкретний сценарій з усіх розроблених виявився ближче всіх до реалій існування підприємства через використання характерних індикаторів [11].

В залежності від типу інформаційно-комунікаційного потенціалу, а також рівня загального потенціалу підприємства й динаміки його можливостей, авторами [1–2,7] обґрунтовано з метою імплементації у діяльність промислових підприємств Херсонської області за розглянутим вище підходом вісім можливих сценаріїв управління ним і основних засобів його реалізації: концентрованого росту з залученням інформаційно-комунікаційних ресурсів, механізмів реалізації можливостей, перехід наявного потенціалу у ринкову вартість; трансформаційний – залученням інформаційно-комунікаційних ресурсів придбання активів, їх диверсифікація; диверсифікації – реалізація високого інформаційно-комунікаційного потенціалу через інші більш перспективні компоненти загального потенціалу; стабілізаційний – зменшення внутрішніх ризиків розвитку через їх ліквідацію з метою покращення стану; оптимізаційний – оптимізація структури інформаційно-комунікаційного потенціалу через освоєння нових видів ресурсів для зростання можливостей; консервативний – збереження існуючого інформаційно-комунікаційного потенціалу через використання внутрішніх ресурсів для реалізації наявних інформаційно-комунікаційних можливостей; профілактичний – пошук нового місця реалізації існуючого потенціалу з освоєнням нових елементів; реорганізаційний – оновлення структури з видаленням окремих елементів і/або перегрупуванням компонент потенціалу підприємства.

Для того, щоб інформаційно-комунікаційний потенціал підприємства зміг здійснювати безперервний і постійно відновлюваний процес, він сам також має безперервно і постійно відтворюватись [5], щоб в кожен даний момент часу його характеристики відповідали особливостям загального потенціалу та змінам ситуації. Ця умова буде забезпечуватися з найбільшою повнотою

тільки в тому випадку, якщо всі або найважливіші елементи загального потенціалу будуть відтворюватися усередині системи з урахуванням циркулюючої в ній інформації як про стан окремих елементів і їхніх взаємозв'язків, так і при співвідношенні характеристик – компонент інформаційно-комунікаційного потенціалу і техніко-економічних параметрів визначених проблем і цілей [5,7]. Тобто відтворення інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства в ланцюгу поставок є процесом безперервного відновлення всіх його компонент, що здійснюється в незмінних обсягах для відновлення спожитих факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування. Розширене відтворення інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства передбачає кількісний і якісний розвиток факторів виробництва та інших складових потенціалу, котрі забезпечують вищу результативність його діяльності [5].

Особливість розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства полягає в його пристосованості до удосконалення шляхом безпосереднього і систематичного використання наукових ідей і технічних досягнень. Для розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємству необхідним є визначений мінімум техніки, здатної викликати ланцюгову реакцію технічного саморозвитку; необхідно створювати техніко-технологічні структури, здатні акумулювати інформаційно-комунікаційні нововведення; постійного підвищувати кваліфікаційні характеристики персоналу, його професійну гнучкість підвищеної адаптивності. Крім того, варто пам'ятати про два типи закономірностей: формувальні, що спричиняють перехід системи в інший якісний стан; регульовальні – сприяють стабілізації наявного рівня якості [1–2,4].

За літературними джерелами [5,11] аргументовано існування двох основних напрямів нарощування інформаційно-комунікаційного потенціалу: зовнішній, пов'язаний з залученням інформаційно-комунікаційних ресурсів на підприємство ззовні і внутрішній – пошук і реалізація внутрішніх резервів підприємства в ланцюгу поставки, що включає їх виявлення та сума-

рну оцінку з аналізом результатів нарощування загального потенціалу.

Запропонований сценарний підхід позитивно відрізняється від традиційного в контексті обґрунтування рішень в сфері управління інформаційно-комунікаційним потенціалом, проте, на сучасному етапі розвитку методології визначено деякі недоліки, котрі ускладнюють застосування в практичній діяльності підприємств, а саме: [6,8,11–12]:

- необхідність глибокого кількісного дослідження кожного сценарію використання (та розвитку), з великим обсягом підготовки, відбору даних і аналітичної роботи,

- невизначеність і прозорість меж сценаріїв, певна свобода при їх виборі,

- чіткість і точність побудови сценарію залежить від якості методики вибору та кількісної оцінки альтернатив,

- логічна кількість комбінацій змінних у сценаріях призводить до обмеження практичної цінності,

- значні фінансові витрати в т.ч. на формування якісних робочих груп [9],

- наявність значної кількості сценаріїв може не лише не спростити процес прийняття рішень, а навпаки, ускладнити і відвернути від початкової мети через відсутність необхідного способу колективного мислення,

- культура вироблення управлінських рішень у більшості підприємств фактично базується на одновекторності і одноваріантності прогнозів.

Взаємодія між елементами інформаційно-комунікаційного потенціалу в процесі управління досягається встановленням зв'язків, що забезпечують їх спільне функціонування з метою утворення нових якостей, що не властиві об'єктам взаємодії [7].

Запропоновані базові сценарії управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства покликані у кінцевому підсумку позитивно вплинути на зростання ринкової вартості за рахунок реалізації накопичених інформаційно-комунікаційних можливостей та формування бажаного стану ситуації функціонування

Таким чином, науково обґрунтований підхід для обґрунтування рішень управління інформаційно-комунікаційним потенціалом

підприємства повинен формуватися на базі сценаріїв. Одним з найбільш ефективних його інструментів є багатоваріантність сценаріїв розвитку подій і станів, що дозволяє враховувати зміни найбільш важливих показників, а також їхній взаємозв'язок під впливом ситуаційних умов.

Висновки. Обґрунтовано концептуальні засади формування стратегії управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, які базуються на визначенні напрямів гармонійного розвитку та засобів їх реалізації у непередбачуваному середовищі і з користю для всіх учасників ринкової взаємодії; обґрунтуванні соціально-економічних передумов застосування стратегій розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства в ланцюгу поставок; аналізі організації управління інформаційно-комунікаційним потенціалом на промислових підприємствах; визначенні передумов раціональності його структури; удосконаленні процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства як відкритої системи інтенсивного обміну ресурсами з зовнішнім середовищем; оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління інформаційно-комунікаційним потенціалом, у контексті якого мають бути розроблені і реалізовані. Такий підхід забезпечує в межах підприємства узгодження стратегії розвитку в системі потенціалів, підвищує стратегічну здатність та ефективність реалізації інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства, з метою формування бажаного стану і стійких конкурентних переваг.

Уточнено можливості і умови застосування сценарного підходу до обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, а саме: розвинуто сутність категоріального апарату дослідження, а саме трактування поняття «сценарій»; встановлено переваги застосування і відмінності історичних від гіпотетичних сценаріїв, сценарного від традиційного підходу розроблення управлінських рішень; обґрунтовано варіанти рішень щодо адекватного і своєчасного реагування на зміни; визначено послідовність і зміст етапів запровадження сценар-

ного підходу; ідентифіковано проблемні аспекти його застосування.

Сформовано сценарний підхід до обґрунтування управлінських рішень щодо імплементації стратегій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства. Його відмінність від існуючих підходів базується на деталізації, котра передбачає альтернативність стратегічного вибору за допомогою гармонізації стратегій розвитку інформаційно-комунікаційного і загального потенціалів промислових підприємств. Результатом гармонізації має стати створення системи кількісних та якісних показників ефективності управління потенціалом підприємства, аналіз яких дає об'єктивну інформацію, котра сприяє прийняттю раціональних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства.

Література

1. Божанова О. Управління економічним потенціалом підприємств: теоретичний аспект / О. Божанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 30. – С. 71–77.
2. Георгієв В. А. Економічний сценарій як інструмент управління підприємством / В. А. Георгієв // Менеджмент і маркетинг. – 2016. – № 1 (34). – С. 89–95.
3. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістичний потенціал підприємства в сучасних умовах господарювання / Г. Л. Матвієнко-Біляєва // Економічний форум. – 2017. – №4. – С. 290–295.
4. Мельник О. Інформаційне забезпечення полікритеріальної діагностики діяльності підприємства / О. Мельник // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 327–332.
5. Пипенко І. С. Сутність та особливості елементного складу інформаційного потенціалу / І. С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2018. – Вип. 21. – С. 162–170.
6. Ставерська Т. О. Методичний підхід до планування на основі сценаріїв / Т. О. Ставерська // Механізми управління економікою України. – Донецьк, 2015. – Вип. 176. – Т.11. – С. 306–315.
7. Сущенко Е. Формирование информационного потенциала предприятия в условиях агрессивной внешней среды / Е. Сущенко // Прометей: регіон. зб. наук. праць. – 2012. – Вип. № 3(9). – С. 152–162.
8. Філіппова В. Д. Методика розроблення прогностичних сценаріїв процесу формування і реалізації державної політики / В. Д. Філіппова // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2015. – №1. – С. 33–39. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/24.pdf.5

9. Чухрай Н. І. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики : монографія / Н. І. Чухрай. – Львів : Інтеллект-Захід, 2007. – 237 с.

10. Шукліна В. В. Деталізація механізму ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом промислового підприємства / В. В. Шукліна // Вісник ХНТУ. – 2019. – № 3(70). – С. 215–220.

11. Schuler R.S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business / R. S. Schuler // *Organizational Dynamics*. – 1992. – № 21 (1).

12. *Strategy Planning*. – London : Ark Publishing, 2015. – 2(5). – P. 18–21.

References

1. Bozhanova, O. (2015). Upravlinnyia ekonomichnym potentsialom pidpryyemstv: teoretychnyy aspekt. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (30), 71-77.
2. Heorhiyev, V.A. (2016). Ekonomichnyy stsenariy yak instrument upravlinnyia pidpryyemstvom. *Menedzhment i marketynh*, 1(34), 89-95.
3. Matviyenko-Bilyayeva, H.L. (2017). Lohistychnyy potentsial pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya. *Ekonomichnyy forum*, (4), 290-295.
4. Melnyk, O. (2009). Informatsiyne zabezpechennya polikryterialnoyi diahnostryky diyalnosti pidpryyemstva. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*, (640), 327-332.
5. Pypenko, I.S. (2018). Sutnist ta osoblyvosti elementnoho skladu informatsiynoho potentsialu. *Ekonomika transportnoho kompleksu: zb. nauk. prats*, (21), 162-170.
6. Staverska, T.O. (2015). Metodychnyy pidkhid do planuvannya na osnovi stsenariyiv. *Mekhanizmy upravlinnyia ekonomikoïi Ukrainy*, (176/11), 306-315.
7. Sushchenko, E. (2012). Formyrovannia informatsionnogo potentsiala predpriyatiya v usloviyakh ahressivnoy vneshney sredy. *Prometey: rehion. zb. nauk. Prats*, 3(9), 152-162.
8. Filippova, V.D. (2015). Metodyka rozroblennia prohnoznykh stsenariyiv protsesu formuvannya i realizatsiyi derzhavnoyi polityky. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriyaduvannya*, (1), 33-39. Retrieved from http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/24.pdf.5
9. Chukhray, N.I. (2007). Formuvannya lantsiuh postavok: pytannia teoriyi i praktyky. *Lviv: Intellect-Zakhid*.
10. Shuklina, V.V. (2019). Detalizatsiya mekhanizmu sytuatsiynoho upravlinnyia informatsiyno-komunikatsiynym potentsialom promyslovoho pidpryyemstva. *Visnyk KHNTU*, 3(70), 215-220. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.27>
11. Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-y

СЦЕНАРНИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕННІ ІНФОРМАЦІОННО-КОМУНІКАЦІОННИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРІДПРИЯТТЯ В ЦЕПІ ПОСТАВОК

*Р. М. Набока, к. э. н., доцент, В. В. Шуклина, к. э. н., доцент,
Херсонский национальный технический университет*

Методология исследования. Результаты получены за счет применения методов: диалектического познания, системного анализа – при постановке проблемы, детализации объекта; абстракции – при определении сущности категорий «сценарий», «цепь поставки», метода сценариев группировки – при установлении содержания и этапов применения сценарного подхода; классификации, системный и сравнительный – при обосновании преимуществ и проблем применения сценарного управления информационно-коммуникационным потенциалом, для исследования элементов и идентификации факторов влияния; формализации – при построении схемы процесса и этапов применения.

Результаты. В статье проведен подробный анализ и уточнены возможности применения сценарного подхода в управлении информационно-коммуникационным потенциалом предприятия с учетом влияния внешней среды. Определены особенности применения сценарного подхода к обоснованию решений по управлению информационно-коммуникационным потенциалом предприятия, а именно: определена сущность категориального аппарата исследования; установлены преимущества и отличия сценарного от традиционного подхода выработки управленческих решений; разработаны базовые сценарии реагирования на изменения внешней среды в процессе управления информационно-коммуникационным потенциалом предприятия. Обоснованы концептуальные основы сценарного формирования стратегии управления информационно-коммуникационным потенциалом предприятия, основанные на определении направлений гармонизации развития и средств их реализации в непредсказуемой среде; выявлены социально-экономические предпосылки применения стратегий развития информационно-коммуникационного потенциала предприятия; идентифицированы проблемные аспекты применения сценарного подхода.

Новизна. Сформирован сценарный подход к обоснованию решений по имплементации стратегий управления информационно-коммуникационным потенциалом предприятия с учетом цепи поставки. Его отличие от существующих базируется на детализации механизма альтернативного выбора согласованных стратегий развития потенциалов предприятия; возможности реализации каждого сценария на основе многовариантных решений.

Практическая значимость. Обоснована типизация информационно-коммуникационного потенциала вариантами согласованности уровня развития потенциала привлечения и потенциала воспроизведения информационно-коммуникационных ресурсов, по результатам которой предложены ориентиры применения сценарного подхода к обоснованию решений по имплементации стратегий управления информационно-коммуникационных потенциалом на предприятиях Херсонской области с учетом цепи поставки. По мере развития фактических обстоятельств рекомендуется как можно раньше узнавать, какой сценарий, из всех разработанных, ближе всех находится к реалиям существования предприятия по характерным индикаторам.

Ключевые слова: управление информационно-коммуникационным потенциалом, сценарий, сценарный подход, стратегия, развитие, согласованность, неаддитивность, синергичность, гармонизация потенциалов, ситуация, цепь поставки, предприятие.

SCENARIO APPROACH TO MANAGING THE INFORMATION AND COMMUNICATION POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN THE SUPPLY CHAIN

R. M. Naboka, Ph. D (Econ.), Associate Professor, V. V. Shuklina, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Kherson National Technical University

Methods. The results are obtained through the use of methods: dialectical cognition, systems analysis – in the formulation of the problem, as well as detailing of the object; abstractions - in determining the nature of the categories «scenario», «supply chain», the method of scripts; grouping – in establishing the content and stages of applying the scenario approach; classification, systems approach and comparative approach – in substantiating the advantages and problems of applying the scenario management of information and communication potential, for the study of elements and identification of factors of influence; formalization – when constructing the scheme of the process and stages of application.

Results. The article provides a thorough analysis and clarifies the possibilities of applying the scenario approach in managing the information and communication potential of an enterprise, taking into account the impact of the external environment. The advantages and differences of scenario approach from traditional approach of managerial decision making are established; basic scenarios of response to changes in the environment in the process of managing the information and communication potential of the enterprise are developed. Conceptual bases of scenario formation of strategy of management of information and communication potential of the enterprise are grounded, based on determination of directions of harmonization of development and means of their realization in unpredictable environment; the socio-economic prerequisites are revealed for the application of strategies for the development of information and communication potential of an enterprise. The problematic aspects of the scenario approach are identified.

Novelty. There has been formed the scenario approach to the substantiation of the decisions on the implementation of strategies for managing the information and communication potential of an enterprise with regard to the supply chain. Its difference from the existing ones is based on detailing the mechanism of options of agreed strategies for developing the potential of the enterprise, as well as on the possibility to implement each scenario based on multivariate solutions.

Practical value. There is substantiated the typification of information and communication potential based on the variants of coordination of the level of development of the potential of attraction and the potential of reproduction of information and communication resources, which resulted in the guidelines for the application of the scenario approach to the substantiation of the decisions on the implementation of information and communication potential management strategies at the enterprises of the Kherson region, taking into account the supply chain. It is recommended to find out, as soon as possible, which scenario, of all those developed, is closest to the realities of existence of the enterprise by characteristic indicators.

Keywords: management of information and communication potential, scenario, scenario approach, strategy, development, coherence, non-additivity, synergies, potential harmonization, situation, supply chain, enterprise.

Надійшла до редакції 16.01.20 р.