

Тема 7. Інформаційний менеджмент на підприємстві

План

1. Зміст інформаційного менеджменту на підприємстві
2. Обов'язки інформаційного менеджера в організації

7.1. Зміст інформаційного менеджменту на підприємстві

Практика створення і експлуатації інформаційних систем виявила проблеми і суперечності, які могли бути вирішені тільки в рамках нового напрямку управління інформацією – ІМ. Передумови появи ІМ наступні: істотне перевищення фактичних витрат над плановими при проектуванні і впровадженні інформаційних систем; якість розробки виявлялася незадовільною; суперечності між технічним і програмним забезпеченням при експлуатації, зростання витрат на обслуговуванні систем, що знаходяться в експлуатації.

Слід відзначити, що ІМ виник на стику дисциплін галузі інформаційних технологій (далі ІТ) і практичного менеджменту в результаті вирішення завдань управління інформаційними системами (далі ІС) компаній і організацій.

ІМ є новою галуззю знання, що розвивається. Внаслідок цього, фахівці часто використовують не тільки різну термінологію, але і різним чином тлумачать завдання ІМ і методологію їх рішення. Існує два основні напрями ІМ:

- перший напрям ІМ розглядає питання застосування інформаційних технологій в цілях вирішення загальних завдань менеджменту компаній, державних організацій;
- другий напрям ІМ розглядає питання і завдання управління і розвитку ІС.

Перелік завдань ІМ складає основний зміст ІМ, в рамках розгляду другого напрямку ІМ. В даному конспекті приводиться тільки перерахування завдань ІМ і їх коротка характеристика:

Формування технологічного середовища ІС. Маються на увазі не проектні рішення зі створення ІС, а вирішення менеджера, як замовника зі створення технічного завдання для фахівців області ІТ, рішення щодо створення техніко-економічного обґрунтування для вищого менеджменту компанії.

Розширення світового ринку засобів автоматизації і інформатизації дозволяють створювати різні варіанти вирішення в області формування технологічного середовища ІС. З позиції стратегічного менеджменту для формування технологічного середовища ІС компанії необхідно вирішити питання:

1. Використання новітніх засобів в області ІТ (виникає ризик отримання незавершених технологічних рішень).

2. Вибір ступеня децентралізації ІС.

3. Вибір норм проектування і експлуатації ІС – міжнародні норми, галузеві норми.

4. Вибір постачальників складових ІС.

У ряді випадків при формуванні технологічного середовища (із стратегічних міркувань) компанії вважають за краще мати єдиний технологічний парк. У цьому випадку використовують як внутрішні переваги – єдиний супровід і підтримка ІС, єдине навчання персоналу, так і зовнішні переваги – умови покупки і модернізації технологічних компонентів ІС.

Розвиток і обслуговування ІС. Існує наочний взаємозв'язок обслуговування з розвитком. Об'єм обслуговування ускладнює розвиток ІС, приводить до зростання нездійснених планів на розвиток ІС. Це пов'язано як з витратами фінансових ресурсів, втратами що виникають у результаті простоїв ІС, так і з витратами людських ресурсів. Тому в рамках ІМ слід ухвалювати рішення:

– про співвідношення готових ІС і власних розробок; у цьому випадку власні розробки повинні бути конкурентно здатними і представляти інтерес як вироби;

– про співвідношення обслуговування у постачальника і власними силами (обслуговування готових купувальних засобів інформатизації краще здійснювати силами постачальника (розробника)).

Планування в середовищі ІС. Розрізняють стратегічний і оперативний ІМ. Між рівнями менеджменту існують відносини підлеглості. Цілі, визначувані на стратегічному рівні менеджменту, реалізуються на оперативному. Планування на стратегічному рівні ІМ є довгостроковим – від 3 до 5 років. Стратегічний ІМ визначає цілі з усіх питань ІС, і шляхи їх досягнення. Завдання оперативного ІМ вирішуються виходячи з глобальних завдань стратегічного планування і поточних завдань ІС компанії.

Формування організаційної структури ІС. Організаційна структура ІС повинна однозначно відповідати основній діяльності підприємства і у багатьох випадках структури самого підприємства. Загальноприйнятою основою для вирішення завдань проектування і організації області ІС є структурний підхід. Зміна в структурі функціонування компанії може приводити до істотних змін у структурі організації. Основні тенденції в організаційній структурі ІС:

– децентралізація технічна, технологічна;

– упровадження типових робочих місць, використання стандартних проблемно-орієнтованих пакетів;

– виникнення інформаційних центрів, що займаються повним комплексом питань функціонування ІС;

– розвиток так званої "самопідтримки" користувачів;

– функції фахівців в області ІС та ІТ зводяться до консультацій; підвищення ролі ІС і відповідно інформаційних центрів в ієрархії компаній.

Використання і експлуатація ІС. Використання ІС повинно бути максимально ефективним з погляду використання потужностей ІС і

зайнятості персоналу. Експлуатація ІС повинна максимально задовольняти інтереси користувачів. Тенденції в експлуатації ІС:

- зсув інтересів користувачів від обчислювальних функцій окремих комп'ютерів у бік використання інформаційних мереж;
- підвищення вимог до захищеності інформації і ІС у цілому зниження інтенсивності необхідного поточного обслуговування ІС.

Формування інноваційної політики. Область ІТ є динамічною. У наслідок цього готовність до інновацій в області ІС стає важливою культурою виробництва. Якщо стратегія компанії передбачає передову роль у своїй галузі, необхідні постійні інновації в області ІС. Завданням ІМ у такій компанії є виявлення перспективних напрямів в її розвитку. Реалізація інноваційних проектів відбувається на оперативному рівні відповідно до стратегічних планів компанії.

Управління персоналом у сфері ІС. Надзвичайно важливий напрям ІМ. Об'єктом управління для інформаційного менеджера є не тільки персонал ІС, а весь персонал компанії. Основне завдання – зробити рядового співробітника-користувача союзником у процесі експлуатації і розвитку ІС. Попит на кваліфікованих співробітників в області економічної інформатики в нашій країні в перебігу найближчих років буде істотно визначати пропозицію. У цій ситуації завданнями ІМ у сфері управління персоналом є:

- максимально використовувати кадровий ресурс підприємства планування підвищення кваліфікації користувачів ІС;
- створення спеціальних програм підвищення кваліфікації персоналу області ІТ та інноваційних програм підприємства.

Управління фінансами в області ІС. Фінансові кошти, що витрачаються на створення ІС, як правило досить значні. При цьому фінансові витрати повинні бути ефективні:

– окупатися в заплановані терміни, приносити дохід. Бізнес просто не може собі дозволити іншого. Плануючи створення і розвиток ІС, будь-яка компанія починає з оцінки необхідних витрат на створення і володіння ІС. ІМ розглядає питання фінансів інформаційних систем у наступних напрямках: інвестиції в інформаційні технології, створення і розвиток інформаційних систем; оцінка сукупної вартості інформаційних систем.

Аналіз різних визначень ІМ дозволяє зробити такі висновки:

1. ІМ доцільно розглядати в контексті розвитку інформаційного ринку, інформаційних і комунікаційних технологій та сучасних тенденцій зміни умов праці під їх впливом.

2. Концепція ІМ базується на загальній теорії менеджменту, але має свої особливості, зумовлені особливостями предметів і знарядь праці, кінцевого продукту і самого процесу праці у сфері інформаційної діяльності.

3. ІМ базується на синтезі знань з економіки, ділового адміністрування, маркетингу, досліджень у сфері нових інформаційних технологій, інформатики, правових знань тощо.

4. З одного боку, ІМ є однією з багатьох функцій управління, пов'язаною з інформаційною підтримкою процесу прийняття рішень, а з іншого – забезпечує ефективне виконання всіх інших функцій управління.

Інформаційний менеджмент об'єднує у собі сукупність методів і засобів управління інформаційною діяльністю підприємства/організації. Інформаційний менеджмент включає питання організації джерел інформації, засобів передачі даних, створення баз даних (БД), технологій обробки даних, забезпечення безпеки даних. До кола задач ІМ входять також розробка, впровадження, експлуатація та розвиток систем і мереж, що забезпечують діяльність підприємства/організації. В цих системах- /мережах повинне бути забезпечене управління інформаційними ресурсами. Важливою є також організація та забезпечення взаємодії із зовнішнім світом: мережами, базами даних тощо.

Професійні функції, які може виконувати інформаційний менеджмент в організації, можна об'єднати в такі групи:

- вирішення організаційних питань і управління персоналом; вирішення організаційних питань і управління інформаційним виробництвом;
- управління інформаційними технологіями;
- управління інформаційними ресурсами;
- інформаційний маркетинг.

Задачі ІМ повинні вирішуватися на стратегічному, тактичному (адміністративному) і оперативному рівнях. За їх ефективне рішення відповідають інформаційні менеджери відповідної ланки (низової, середньої та вищої). Для означення відповідної посади на практиці використовуються різні назви: менеджер інформаційної системи, менеджер інформаційної служби, інформаційний аналітик, керівник ІТ-підрозділу, керівник ІТ-департаменту, керівник інформаційної служби, керівник загальнокорпоративної інформаційної служби, керівник обчислювального чи комп'ютерного центру, менеджер з інформаційних зв'язків, ІТ-менеджер, спеціаліст з інформаційних систем, спеціаліст з інформаційних технологій.

7.2. Обов'язки інформаційного менеджера в організації

Обов'язки інформаційного менеджера можна сформулювати у межах тих функціональних ролей, які виконує ІМ:

- 1) Організаційні питання і управління персоналом:
 - аналіз передумов організаційної побудови інформаційної служби (фірми);
 - вибір і обґрунтування оптимальної структури управління інформаційною службою (фірмою);
 - координація роботи щодо визначення чисельності і кваліфікаційного складу ІТ-персоналу;
 - організація набору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу; аналіз і вдосконалення організації праці;
 - нормування праці ІТ-персоналу;

- розробка раціональної системи оплати праці і моделі мотивації до праці;
- організація консультування користувачів з технічних і програмних питань.

2) Організаційні питання і управління інформаційним виробництвом: розробка загальної ІТ-стратегії;

- розробка виробничої стратегії інформаційної служби (фірми); розробка і впровадження операційної (виробничої) системи інформаційної служби (фірми) (розробка ІТ-процесів);
- оперативне управління інформаційним виробництвом;
- управління проектами інформатизації;
- управління процесом проектування інформаційної системи та її елементів;
- організація технічного обслуговування і ремонту апаратних засобів; здійснення заходів щодо інформаційної безпеки;
- організація супроводу програмних засобів ОТ;
- моніторинг виробничого середовища та створення ергономічних умов праці.

3) Управління інформаційними технологіями:

- відстеження технологічних і організаційних новинок з питань збору, обробки, зберігання і передачі інформації;
- розробка нових і вдосконалення діючих технологічних і організаційно технічних концепцій і рішень на конкретному об'єкті;
- вибір і обґрунтування структури комплексу засобів інформаційної та обчислювальної техніки (ОТ);
- вибір і обґрунтування структури і складу ІС;
- організація впровадження нових інформаційних технологій (НІТ); підготовка і навчання користувачів ІС;
- координація всіх видів діяльності, пов'язаних з ІТ;
- забезпечення ефективності інформаційних систем і технологій.

4) Управління інформаційними ресурсами:

- аналіз інформаційних потреб користувачів;
- координація джерел і потоків інформації;
- формування зв'язків із зовнішніми і внутрішніми джерелами інформації;
- формування "портфеля замовлень";
- організація взаємозв'язку з державними і комерційними інформаційними ресурсами;
- забезпечення захисту інформації та інформаційної безпеки об'єкта; стандартизація документів і процесів обробки інформації; розробка структур даних та БД і їх супровід;
- управління та ведення БД;
- консультування з питань інформаційної діяльності та інформаційних ресурсів.

5) Інформаційний маркетинг:

- проведення маркетингових досліджень інформаційного ринку; аналіз інформаційних продуктів і послуг;
- аналіз інформаційних потреб користувачів;
- розробка варіантів маркетингової стратегії;
- розробка ефективної ринкової стратегії;
- вибір оптимального сегментування інформаційного ринку; визначення місткості ринку і своєї ніші;
- вивчення конкурентів;
- вибір методу ціноутворення;
- організація взаємовідносин між суб'єктами інформаційного маркетингу;
- організація просування інформаційних продуктів і послуг на ринок; здійснення рекламної діяльності.

В умовах насиченого ринку і жорсткої конкуренції компанії шукають нові способи забезпечення конкурентоспроможності. Комп'ютерні технології поступово проникають у всі сфери діяльності підприємств, стають його невід'ємною частиною, створюючи те, що Білл Гейтс назвав цифровою нервовою системою підприємства [19]. Сучасні інформаційні технології є особливими інструментами ведення бізнесу, оскільки при їх створенні використовувався досвід найуспішніших компаній. Упровадження ІТ дозволяє підприємствам запозичити цей досвід, адаптуючи його до своїх конкретних умов. Останнім часом посилюється інтерес до управління ІТ на основі бізнес-принципів, при цьому ІТ-служба розглядається як сервісна організація. ІТ-службам рекомендується уважно вивчати ринок технологічних рішень і по можливості продавати ці рішення стороннім замовникам, окупаючи частину витрат підприємства на ІТ, активно займатися внутрішнім маркетингом (тобто вивчати потреби бізнес-користувачів, уміти будувати відносини з ними, просувати технологічні рішення всередині підприємства), активно підключатися до реалізації стратегічних проектів компанії, формувати "портфель" навичок персоналу і тоді здійснювати управління ним, оцінювати і планувати ресурси своєї служби, налагоджувати управління персоналом і відносинами із зовнішніми партнерами і ін. Зрозуміло, однією з дуже важливих задач ІТ-служб стає вивчення технологічних тенденцій і тенденцій галузі. Важливою задачею стає оцінка економічної ефективності, зокрема повернення інвестицій в ІТ-проекти (return on investment – ROI). Коли бізнес-менеджери будуть чітко уявляти собі економічний ефект від використання ІТ, їх очікування стануть більш адекватними реальними можливостями технологій і ІТ-служб підприємства. Ці служби почнуть розглядатися ними як одне з джерел отримання прибутку, а не як центр витрат.

Таким чином, виходячи з обсягу, характеру і задач, що виконує інформаційний менеджмент, він повинен знаходитися на верхньому рівні ієрархії управління і повинен бути прирівняний до інших функціональних служб, що відповідають за постачання, виробництво, збут, фінанси.