

### Вопрос 3. Функции управления информационными ресурсами.

Задачи управления информационными ресурсами предприятия вытекают из основных функций менеджмента:

- прогнозирование и планирование;
- организация работы;
- мотивация;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

Каждая из этих функций в приложении к индивидуальному объекту управления приобретает некоторые конкретные варианты и формы. Если в качестве объекта управления выступают информационные ресурсы предприятия, то функции управления характеризуются следующим:

1) прогнозирование и планирование - определение информационного обеспечения задач, которые необходимо решить для достижения целей предприятия; разработка конкретных мероприятий по описанию информационного обеспечения – сбор информации, ее представление в виде информационных потоков; установление значимых, существенных взаимосвязей между основными видами информационных потоков предприятия – построение информационно-логической модели базы данных; формирование базы данных;

2) организация работы - обеспечение работ с информационными ресурсами всем необходимым – оборудованием, информацией, соответствующим программным обеспечением, финансами, персоналом, причём важнейшим элементом здесь является учебная подготовка менеджера по работе с информационными ресурсами;

3) мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей предприятия; важная задача управления – обеспечение у всех исполнителей желания и готовности эффективно выполнять свои обязанности. Необходимо мотивировать работу по управлению информационными ресурсами в целях повышения конкурентоспособности предприятия, а это значит улучшения его имиджа – применять новейшие технологии для работы с информацией, поддержки ее в актуальном состоянии, обмена данными и т.д.;

4) координация и регулирование – гармонизация деятельности для достижения успеха; координация действий менеджеров осуществляется при подготовке информационных потоков – планов, приказов, отчетов, предложений, направляемых в другие организации, ответов на распоряжения и запросы властей и т.п.;

5) учет, контроль и анализ – проверка и надзор за тем, чтобы всё шло так, как запланировано, то есть установка стандартов, изменение фактически достигнутых результатов формирования баз данных и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов<sup>1</sup>.

Планирование применительно к сфере информатизации в принципе не отличается от общепринятой методологии. Отсюда, глобальная цель сферы информатизации на предприятии, как и других функциональных видов деятельности (маркетинг, финансы и т.д.) состоит в обеспечении как можно большего вклада в достижение общих целей организации через использование современных информационных технологий<sup>2</sup>. В соответствии с этим, стратегическое планирование в области информатизации следует воспринимать как

---

<sup>1</sup> См.: Шушляпина Г.Г., Ожог С.В. Управление информационными ресурсами предприятия как задача информационного менеджмента. – URL: [http://vestnik.bukep.ru/articles\\_pages/articles/2013/2013-1/Articles\\_184-187.pdf](http://vestnik.bukep.ru/articles_pages/articles/2013/2013-1/Articles_184-187.pdf) (дата обращения: 18.07.2021).

<sup>2</sup> См.: Васюхин О.В., Варзунов А.В. Информационный менеджмент: краткий курс. - URL: [http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/976/71976/49423?p\\_page=4](http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/976/71976/49423?p_page=4) (дата обращения: 18.07.2021).

интегрированную составную часть общекорпоративного стратегического управления на предприятии. Следовательно, оно должно осуществляться на общесистемной платформе и включать ряд последовательных этапов.

Этапы стратегического планирования в ИТ-сфере

Этап	Характеристика
1. Анализ внешнего окружения	На этом этапе принимаются решения по следующим ключевым вопросам: - разработка общей программы развития сферы информатизации на предприятии по всем ключевым аспектам (уровень распространения, техника, программное обеспечение, кадры и т.д.); - оценка новых возможностей и рисков в связи с развитием сферы информатизации по данной программе; - оценка инновационных возможностей на предприятии в целом в связи с развитием ИТ и ИС; - критерии выполнения принятой программы развития сферы информатизации; - анализ правовых и рыночных ограничений; - возможность интеграции с внешними информационными системами.
2. Анализ внутреннего потенциала	Выявление сильных и слабых сторон существующей на предприятии сферы информатизации (базы данных и ИТ, технические и программные средства, персонал подразделений информатизации, бюджет); описание структуры и оценка качества управления сферой информатизации на предприятии.
3. Разработка стратегий	Выработка стратегии: - в области архитектуры данных и приложений; - в сфере состава, качества и объема потребных ресурсов; - в вопросах организации и управления сферой информатизации предприятия.

Понятие «стратегический» в отношении информационного менеджмента предполагает, с одной стороны, планомерное определение долгосрочных - на срок 3-5 лет - целей по всем направлениям, а с другой - выбор пути достижения поставленной цели и определение набора задач, решение которых ведет к цели. Такие задачи решаются на уровне высшего руководства организации<sup>3</sup>.

Реализация решений, полученных в процессе стратегического планирования, начинается с разработки конкретных мероприятий, рассчитанных на более короткие отрезки времени (в рамках тактического и оперативного планирования). На уровне оперативного информационного менеджмента реализация стратегических планов может контролироваться, например, с помощью системы сообщений (докладов) установленной формы.

Организация как функция менеджмента есть процесс разграничения полномочий и ответственности между элементами социально-экономической системы и, на этой основе, их структурирование. В сфере информатизации важную роль играет достигнутый уровень разделения труда. Специфика в том, что необходимо сделать выбор между специалистами широкого или узкого профиля. «Универсалы» могут выполнять все имеющиеся и предполагаемые в будущем задачи в области обработки информации, но их работа оплачивается очень высоко. «Узкие специалисты» высококачественно выполняют работу определенного профиля, но не могут столь же эффективно использоваться при выполнении несвойственных их квалификации работ, и зачастую возникают проблемы с их полной

<sup>3</sup> См.: Костров А.В. Основы информационного менеджмента: конспект учебника. – URL: [https://www.studmed.ru/view/kostrov-av-osnovy-informacionnogo-menedzhmenta\\_2fa3a40270f.html](https://www.studmed.ru/view/kostrov-av-osnovy-informacionnogo-menedzhmenta_2fa3a40270f.html) (дата обращения: 18.07.2021).

загрузкой. Поэтому, в каждой конкретной ситуации приходится принимать некое промежуточное решение.

В целом, для сферы обработки информации характерны следующие признаки разделения труда:

- степень разделения труда (специалист широкого профиля, узкий специалист);
- классы решаемых задач (прикладные, системные и т.п.);
- предметная и/или технологическая область (специалист по бухгалтерским ИС, по САПРам и т.п.);
- управление данными (администратор данных, сетевой администратор).

Мотивация как функция менеджмента связана с процессом побуждения себя (в данном случае – руководителя) и других людей (подчиненных) к определенной деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Развитие сферы информатизации как самостоятельного вида деятельности предприятия требует особой мотивации. При этом специфика состоит в том, что мотивацию следует рассматривать с двух аспектов:

- мотивация самого предприятия (руководства предприятия) к развитию сферы информатизации;
- мотивация исполнителей к работе в условиях развитой сферы информатизации.

Проблема мотивации работников к внедрению и расширению сферы информатизации на предприятии, прежде всего, связана с тем, что это вынуждает их заниматься деятельностью, не связанной с выполнением их основных производственных обязанностей. Так, внедрение современных ИТ и ИС вынуждает работника:

- осваивать новые области знания;
- учиться обращаться с новой техникой;
- привыкать к новым технологиям выполнения привычных операций;
- работать в новых условиях передачи и распространения информации и др.

Вместе с тем, с помощью ИТ и ИС можно оказывать соответствующее воздействие на структуру и содержание задач предприятия в области управления, а значит и на содержание самого труда работников. Это происходит за счет следующих процессов, обусловленных информатизацией деятельности на рабочем месте:

- централизация. Некоторые виды деятельности вычлняются из существующих технологических процессов и структур и оформляются в новые единицы (например, централизуется служба переписки);

- интеграция (реинтеграция). С помощью ИТ возвращаются в исходные комплексы задач содержательно объединенные с ними функции. Реализация задач в виде их комплексов может вести к полному растворению или сокращению центральных организационных единиц. При этом для новой ИТ отношение «цена/производительность» образует в качестве побочного условия критерий для оценки эффективности степени осуществляемой децентрализации. Для рабочих структур это означает чаще всего горизонтальное или вертикальное расширение содержания работ;

- возникновение эффекта экономии без передачи видов деятельности. Благодаря развитию ИТ на рабочем месте достигается эффект рационализации (экономия времени, уменьшение количества ошибок и т. п.), также возможно и сокращение рабочего времени, т.е. повышение производительности.

С внедрением информатизации можно осмысленно и целенаправленно изменять существующее разделение труда. Это путь от традиционного, ориентированного на технологические операции разделения труда к объектно-ориентированному разделению, при котором в центре внимания находится интегрированная целостная организация труда. В свою очередь, новые подходы к разделению труда диктуют необходимость разработки и

новых методов мотивации и стимулирования персонала, а также других нормативов и норм, как информационной базы мотивации.