

9.7 Інформаційне забезпечення менеджменту як елемент ефективного управління бізнес-процесами підприємства

Ефективний менеджмент вимагає формування основ управління підприємством з урахуванням процесів еволюції та розвитку суміжних сфер діяльності. Забезпечення високих темпів розвитку в стратегічній перспективі, утримання конкурентних позицій на ринку товарів і послуг, організація комерційної роботи на якісно новому професійному рівні, на основі використання світового досвіду, вміння співставити потреби ринку з результатами власної роботи і досягнути при цьому прогнозованого ефекту, є яскравим показником високого рівня моделі менеджменту.

Сучасний менеджмент передбачає використання принципів конгломерації задля забезпечення збалансованого управлінського впливу на бізнес-процеси підприємства. За кожним із бізнес-процесом закріплена низка операцій, які в свою чергу повинні забезпечувати стабільність суб'єкту господарювання.

Кожен із рівнів управління (стратегічний, тактичний та оперативний) володіє локальним інформаційним полем, яке постійно збільшується та накопичується. Відтак, існує ряд загроза:

- нівеляції інформаційних потоків на фоні масштабних інформаційних полів;
- цифровізація більшості бізнес-процесів;
- розбалансування інформаційного забезпечення процесів управління;
- штучне відсіювання семантичного ефекту в управлінській діяльності.

Якщо інформаційна перевага стійка у часі і просторі, вона повільно трансформується в соціально-економічну перевагу. Відповідно, відсутність таких переваг можна тлумачити як незаповненість інформаційного простору окремого ринку чи економіки в цілому.

Виходячи з того, що потреба в інформації породжується необхідністю вирішувати конкретні завдання управління, очевидним є те, що система управління та інформаційна система повинні бути у тісній і всебічній взаємодії.

При цьому інформаційну систему можна розглядати як підсистему управління, яка складається з інформаційних потоків.

Як стверджують експерти Всесвітнього економічного форуму у звіті *The Future of Jobs*, 43% топ-менеджерів готується до скорочення співробітників через впровадження новітніх технологій, 41% будуть використовувати послуги підрядників для виконання спеціальних завдань, ще 34% планують збільшувати кількість працівників для їхньої інтеграції з технологіями [553].

Вплив сучасних ІТ-технологій на розвиток економіки є очевидним та дає можливість оперативно працювати з інформаційними потоками, що відображається через:

- Можливість використання інформаційних технологій обробки графічних зображень;
- Інформаційні сервіси Інтернету та хмарні технології;
- Здатність проведення комплексного іт-моніторингу у підприємствах;
- Застосування технології аналізу, оцінки та управління бізнес-ризиками;
- Застосування технології формування стратегічних альтернатив;
- Використання штучного інтелекту та різного роду експертних систем.

Ці складові забезпечують уніфіковану обробку інформації, швидкість, чіткість та оперативність. Однак, для виокремлення специфічних інформаційних потоків, придатних забезпечити потребу вирішення певних управлінських проблем та прийняття ефективного управлінського рішення, необхідно виконувати умови взаємозбереження релевантних, семантично пов'язаних інформаційних полів.

Тому, при формуванні інформаційного забезпечення повинні дотримуватися певні організаційно-методичні принципи, які є складовою наукової методології організації інформаційної бази управління підприємством, а саме:

1. Методична єдність інформаційного забезпечення, тобто розробка різних підсистем на основі даних підприємства, і забезпечення взаємозв'язку різних

знакових підсистем, що входять у склад інформаційного забезпечення (класифікатори, номенклатури, показники, форми документів);

2. Системність і інформаційна сумісність підсистем і елементів інформаційного забезпечення;

3. Типізація і модульність структури, у відповідності з якими аналогічні у функціональному і змістовному відношенні блоки інформаційної системи будуються за єдиними типовими правилами і описуються на одній мові;

4. Уніфікація і структуризація форм обміну інформацією, включаючи уніфікацію, впорядкування мови, скорочення числа форм документів;

5. Облік вимог комп'ютерної обробки, тобто вибір носіїв, які читаються певною програмою, надання документу табличної форми, зручної для вводу;

6. Інтеграція обробки, тобто досягнення однократності вводу інформації при багатократному багатофункціональному її використанні.

Якщо функціональну модуль підприємства представити через бізнес-процеси, то очевидним є взаємозв'язок локальних інформаційних полів. Узагальнена структура інформаційного забезпечення торговельного підприємства на основі системного підходу наведена на малюнку 1.

Як стверджує Чорнобай Л.І., в межах кожного бізнес-процесу виконується управлінський вплив. Всі процеси підлягають плануванню, втіленню планів, контролюванню та регулюванню.



Малюнок 1. Узагальнена структура інформаційного забезпечення

Врахування в процесі управління всіх аспектів та вміле їх поєднання гарантує управлінській команді прийняття оптимальних за конкретних умов управлінських рішень [554]. Коректним буде ствердження про відповідність інформаційних потоків очікуванням менеджерів різних рівнів управління на основі такого критеріального показника як цінність. Для управлінської сфери цей показник визначає можливість вимірювання та контролінгу операцій. Так як класифікація самих бізнес-процесів є досить широкою щодо класифікаційних ознак, варто зупинитися на інформаційних потоках, які формуються в процесі їх реалізації, тобто розглядаються через призму чотирьох базових бізнес-процесів: (1) – маркетингові дослідження; (2) – формування товарних ресурсів; (3) – мерчандайзинг; (4) – реалізація.

Відповідно до цього, у виробництві, розподілі, обміні і споживанні виникають, розповсюджуються та розвиваються три основних інформаційних потоки:

⇒ інформації, яка існує у вигляді уречевлених знань у наукомісткій продукції. Сучасна наукомістка продукція створюється на основі використання результатів складних фундаментальних і прикладних досліджень. В інформаційних продуктах-програмах сконцентровані найновітніші знання з проблем розробок, технології виробництва і управління;

⇒ інформації, що відображає людські професійні знання, які частково фіксуються у вигляді патентів, ліцензій, винаходів. Сьогодні можна описати продукцію, фізичні і інші ефекти, які покладені в основу функціонування виробу, технологію виробництва, однак при всій повноті цього опису для відтворення технологічного процесу і виготовлення якісної продукції, інформації що в ньому міститься, буде не достатньо. Потрібні виробничий досвід, кваліфікація, ноу-хау тощо.

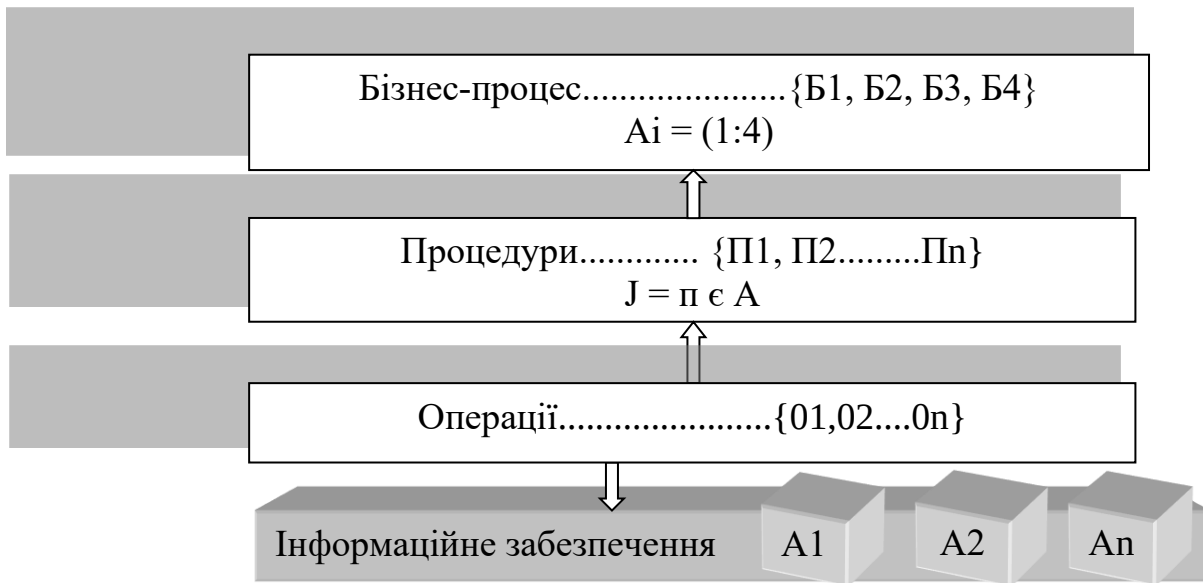
⇒ інформації по мистецтву, методах і технології практичного розв'язання задач управління сучасним виробництвом, з питань освоєння нових ринків збуту при виробництві навіть високоякісної продукції.

На нашу думку, формування інформаційного поля в контексті джерел виникнення інформаційних одиниць повинно відповідати таким вимогам як:

- регіональна спрямованість;
- можливість використання комунікаційних систем, які тісно пов'язані з ринком комерційної, торговельної інформації;
- проектування комплексності отримання інформації, що формується з різних компонент інфраструктури;
- можливість чіткого визначення границь інформаційного фонду конкретного підприємства.

Всі ці вимоги дають можливість систематизувати процедури та операції в єдину схему реалізації торговельних бізнес-процесів. Генерування інформаційних одиниць за процесами та операціями дасть можливість визначати конкретне призначення інформаційного потоку в контексті ієрархії управління підприємством.

Узагальнена схема реалізації торговельних бізнес-процесів наведена на малюнку 2.



Малюнок 2. Узагальнена схема реалізації торговельних процесів

Високий рівень розвитку технічного інформаційного забезпечення супроводжується появою інформаційних бар'єрів, які можуть носити як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Одним із важливих чинників при цьому виступає розгалужена ієрархічна структура системи управління, яка подовжує шлях проходження документів та збільшує час на їх систематизацію та обробку. Окрім цього, варто згадати і про так звані економічні бар'єри, які появляються внаслідок дефіциту фінансових коштів для формування релевантного інформаційного поля. Наслідком цього бар'єру є унеможливлення оптимізації інформаційних процесів підприємства. Ця загроза визначає долю реальної інформації (не спотвореної в процесі технічної обробки) у загальному інформаційному полі підприємства. Як стверджує автор Василенко В.А., вірогідність має три рівні, найбільшу цінність має звичайно абсолютно вірогідна інформація (100%), меншу – довірча (80%), та малу – негативна (менш 80%) [555].

Не варто забувати і про те, що управлінські рішення в класичному їх розумінні не є однаково стандартизованими. Звісно, для простих, стандартних рішень існує запрограмована структура та процедура їх прийняття. Тому, в

цьому випадку, власне технічне та програмне забезпечення є базовим і менеджери всіх рівнів мають змогу використовувати банк стандартних рішень, які формалізовані за змістом.

При прийнятті неординарних управлінських рішень також використовується єдина інформаційна база, однак кінцевий результат залежить від професійності, креативності, когнітивних властивостей керівника.

Погоджуємося з думкою авторів статті, що позитивний ефект досягається лише в тому випадку, якщо у керівництва підприємства існує чітке уявлення про шляхи вирішення поставлених цілей і завдань. Інакше цей потужний, до того ж дорогий і складний інструмент користі бізнесу не принесе, а кошти на інформаційні технології будуть витрачені даремно [556].

Відповідно до проведених досліджень, експертами встановлено ряд показників, які цілковито відображають значимість кожного виду інформації (табл.1, табл.2).

Таблиця 1

Показники середньої інтенсивності потоків інформації

Рівні управління	Коефіцієнт агрегування за видами інформації		
	планова	статистична	оперативна
стратегічний	5,0	6,7	9,0
тактичний	3,2	9,1	4,6

Таблиця 2

Структура видів інформації, що оброблюється за рівнями управління
(в % до загального обсягу інформації)

Рівень управління	Вид інформації			
	планова	статистична	оперативна	несистематизована
стратегічний	27,9	28,1	43,1	0,9
тактичний	37,9	26,1	35,1	0,9

Отже, в існуючій системі інформаційного поля управління підприємствами варто звернути увагу на:

- відсутність системного підходу при формуванні та використанні структури інформаційного забезпечення;

- відсутність постійного інформаційного зв'язку лінійних керівників з керівниками структурних підрозділів;
- недостатня оперативність збору та аналізу інформації;
- дублювання статистичних даних та відсутність інформаційних одиниць які б ідентифікували інформацію про господарську діяльність окремого підрозділу;
- недосконалість системи показників оцінки діяльності підприємства;
- недосконала оперативна обробка фактичних даних та соціально-економічного моніторингу підприємств.