

Функции информационного менеджмента

3. Планирование в сфере информатизации

Главной целью планирования как функции менеджмента является обоснование и разработка способов достижения ориентиров деятельности предприятия, и его подразделений, обеспечивающих желаемый уровень развития, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

В соответствии с этой целью планирование внутри производства должно решать пять задач:

1. Анализ внешней среды.
2. Определение внутрипроизводственных целей.
3. Анализ ресурсного обеспечения поставленных целей.

4. Разработка альтернативных способов достижения целей и выбор наиболее рациональных в конкретных условиях.
5. Внутренняя координация и контроль.

В настоящее время общеприняты, пять *основных принципов планирования:*

1. *Принцип единства* предполагает, что планирование деятельности предприятия и его подразделений должно носить системный характер.
2. *Принцип участия* означает, что каждый работник предприятия в той или иной мере становится участником плановой деятельности.

3. *Принцип непрерывности* предполагает, что, с одной стороны, процесс разработки планов должен *регулярно повторяться* через установленные периоды времени, а, с другой – разработанные планы должны *оперативно корректироваться* по результатам выполнения предыдущих планов и с учетом изменения внешней среды.

4. *Принцип гибкости* состоит в том, чтобы придать плану и самому процессу планирования способность менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных состояний внешней и внутренней среды.

5. Принцип точности означает, что планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внутренние и внешние условия деятельности предприятия.

Выделяют две группы элементов планирования.

Во-первых, это объекты планирования, - это та организационная составляющая, деятельность которой является предметом процесса планирования.

Во-вторых, это субъекты планирования, - работники, непосредственно осуществляющие процесс планирования (плановики).

Функция внутрипроизводственного планирования детализируется *по временным периодам*:

- 1. стратегическое планирование* – рассчитано на длительный отрезок времени (3–5 лет).
- 2. тактическое планирование* – детализирует результаты стратегии в пределах одного года.

3) *оперативное планирования* – это планирование отдельных технологических операций (функций) в общей системе управления в пределах года, т. е. это планирование производства, маркетинга, сферы информатизации, сбыта и т. д. вплоть до отдельных рабочих мест.

Функции внутрипроизводственного планирования следует классифицировать *по видам деятельности*, основными из которых являются производство, управление финансами, планирование деятельности функциональных подразделений (в том числе сферы информатизации).

Общая методология стратегического планирования включает в себя анализ различных аспектов, которые имели место в прошлом и вероятно могут быть актуальны в будущем:

1. *Анализ прошлых тенденций.* В общем случае результаты анализа покажут наличие одной из трех альтернативных тенденций текущего состояния: *неизменный положительный рост экономических результатов; длительный застой; неизменная деградация.*

2. *Анализ внешних перспектив предприятия, который позволяет при прогнозировании будущего удерживать экономические результаты «в пределах видимости» управляющей подсистемы предприятия.*
3. *Анализ позиций предприятия в конкурентной борьбе.*
4. *Выбор стратегии поведения. Здесь осуществляется сравнение перспектив предприятия в пределах освоенных видов деятельности.*

5. *Анализ путей диверсификации.* Сущность данного шага состоит в оценке недостатков видов деятельности, поддерживаемых предприятием, и определения новых, перспективных, к которым следует перейти.

Стратегическое планирование применительно к сфере *информатизации* в принципе не отличается от общепринятой методологии, ее следует воспринимать как интегрированную составную часть обще корпоративного стратегического управления на предприятии.

Тактическое планирование призвано разработать способы реализации стратегических задач в пределах одного года. В связи с этим основная *цель тактического планирования* состоит в том, чтобы определить:

- 1) *перечень работ* по информатизации предприятия и отдельных подразделений;
- 2) *ресурсы*, необходимые для выполнения плана;
- 3) *финансовые средства*, необходимые для реализации текущего плана подразделениям информатизации и предприятию в целом;

4) *результаты*, которые должны быть достигнуты в планируемом году (внедрение новых ИТ и ИС, модернизация компонентов технологической среды и т. п.);

5) *маркетинговые действия*, которые следует предпринять на рынке средств информатизации.

Существует два вида тактических планов:

- 1) годовые планы работ в сфере информатизации отдельных подразделений и предприятия в целом;
- 2) годовые инновационные планы, т.е. совокупность самостоятельных инвестиционных бизнес-планов для каждого нового проекта в сфере ИТ и ИС.

Оперативное планирование определяет и регулирует работы, выполняемые в пределах одного года.

В зависимости от сложности и комплексности работ в качестве планового периода может быть принят один рабочий день, неделя, месяц и, в отдельных случаях, квартал.

По составу работ оперативные планы определяют текущую эксплуатацию и обслуживание ИС и отдельных технологических компонентов сферы обработки информации.

4. Организация сферы информатизации

В общем случае выделяют *два вида*
разделения труда:

1) *горизонтальное* – это разделение *общей работы* по получению конечного продукта (намеченного результата) *на осмысленные составные части* и закрепление их за отдельными работниками и/или организационными структурами;

2) *вертикальное* – это координация деятельности организационно обособленных работников и подразделений с целью получения конечного продукта (намеченного результата).

Выделяются следующие *типовые стадии* процесса внедрения систем обработки информации:

1. Инициирование. Предприятие вынуждено обрабатывать такой текущий объем информации, при котором оправдано применение ЭВМ.

2. *Распространение.* Необходимо учитывать спрос на компьютерные услуги со стороны пользователей, количество и разнообразие техники и обслуживающего персонала в сфере обработки информации и рост бюджета этой сферы.

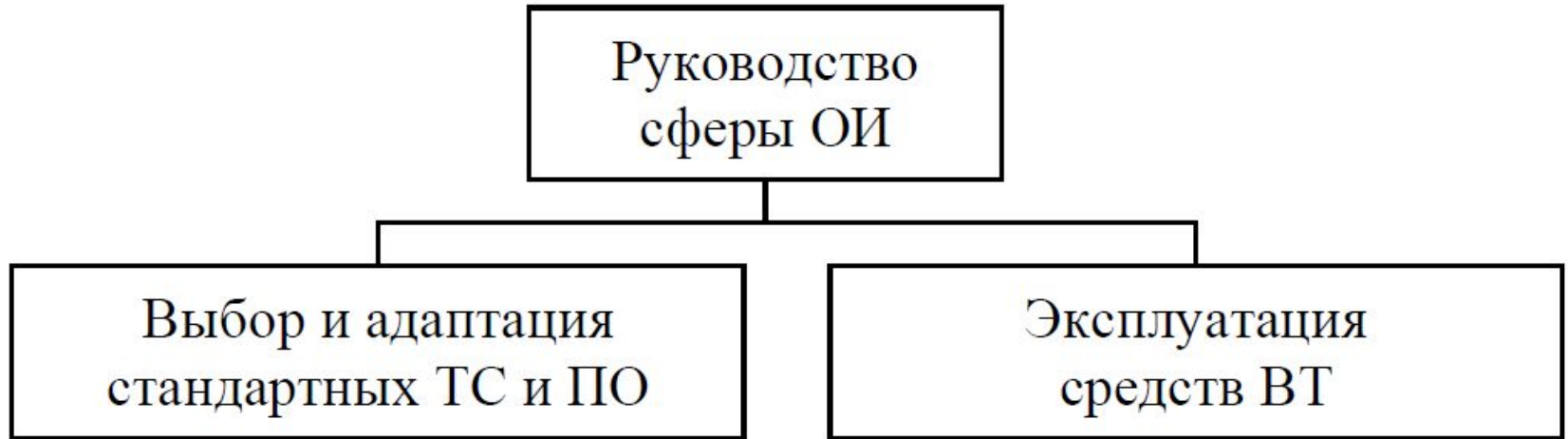
3. *Контроль и управление.* Внедрение методов управления затратами в сфере обработки информации.

- 4. *Интеграция.*** Внедрение и объединение новых ИТ и ИС. Совершенствование системы планирования и контроля использования информационных ресурсов.
- 5. *Зрелость.*** Сфера информатизации должна быть полностью согласована с задачами регулярного менеджмента вплоть до информационной поддержки разработки и реализации стратегий предприятия.

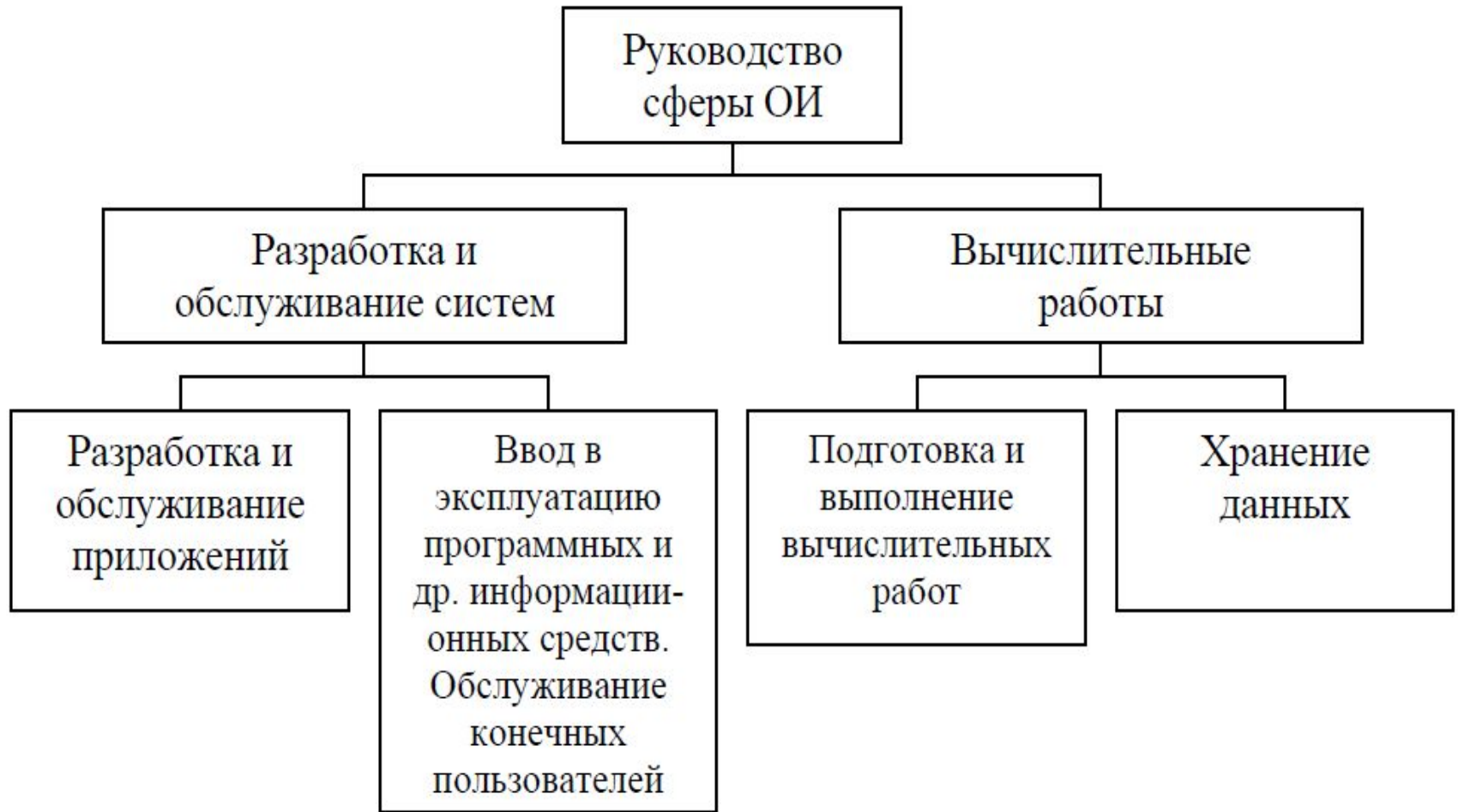
6. Ориентирование данных. Информация, как самостоятельный ресурс предприятия, требует соответствующего управления. Продолжается интеграция ИТ и данных. Производственные подразделения должны принимать на себя ответственность за использование ресурсов сферы обработки информации.

Эти задачи привели к тому, что в мировой практике организации ИС возникла типовая специфическая организационная единица – *информационный центр*, основными функциями которого являются развитие, обслуживание и эксплуатация ИС.

Структура малого подразделения



Структура среднего подразделения



Структура крупного подразделения

