

## Систематизация информационных ресурсов в управлении промышленными предприятиями

© 2013 Родина Лариса Александровна  
доктор экономических наук, доцент  
Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского  
E-mail: lvls@mail.ru

Информационное обеспечение деятельности промышленных предприятий предлагается осуществлять на основе внутрифирменного предпринимательства как условие формирования и инструмент внутренней систематизации массива управленческой информации в силу того, что данная форма подразумевает целевое управление на информационной основе.

*Ключевые слова:* внутрифирменное предпринимательство, информационное обеспечение управленческой деятельности, промышленные предприятия.

Современная деятельность промышленных предприятий отличается множественностью форм организации бизнеса с различным уровнем централизации, что, в свою очередь, выступает обоснованием структуры информационного обеспечения процесса управления в частности и экономико-управленческой политики вообще. Сетевые и кластерные структуры, присущие региональному уровню, являются мощным инструментом стимулирования развития региона для достижения целей промышленной политики. Внутрифирменное предпринимательство, инкубаторство и сателлитная форма предпринимательства характерны для микроуровня, позволяя рассматривать экономико-информационную политику предприятий с позиций детализации содержания деятельности. Однако инкубаторство и сателлитная форма предпринимательства обладают меньшими возможностями управления информационными ресурсами из-за их существенной зависимости от “родительских” фирм. Для целей осуществления экономико-информационной политики именно внутрифирменное предпринимательство выступает оптимальной формой организации.

По мнению автора, промышленным предприятиям целесообразно рассматривать интрапренерскую модель поведения как возможность мобилизации внутренних резервов. Внутренняя информационная структура и предпринимательская культура на уровне интрапренерской модели обладают высоким уровнем децентрализации в сравнении с предприятиями традиционной структуры предпринимательства. Это вызвано тем, что интрапренерские структуры опираются на горизонтальные связи между функциональными подразделениями и автономное решение проблем на уровне самостоятельных групп работников.

Как показывает опыт ведущих предприятий мирового уровня, децентрализованная структура интрапренерского типа является эффективной для оперативной адаптации всех процессов труда и управления к изменяющимся сигналам рынка, прежде всего технологическим нововведениям, что служит ключевым фактором их конкурентоспособности. Предпринимательство вообще и интрапренерство в частности характеризуются, помимо творческих способностей, организационных качеств, гибкости, интуиции, особых личностных качеств, также особым талантом соединения и эффективного манипулирования информацией, поступающей из внешней и внутренней сред.

В информационном аспекте важным представляется и тот факт, что интрапренеры являются не только поставщиками идей, но и их исполнителями. Следовательно, информационное обеспечение процесса управления промышленным предприятием должно включать не только массивы управленческой информации функционального, психологического, нормативного и иных формальных сегментов, но и информационные массивы, характеризующие управляемую деятельность. С этой точки зрения принципы формирования технического мышления в управлении призваны повысить эффективность управленческого процесса.

Поведенческая сторона интрапренерства охватывает все параметры корпоративной и организационной культур предприятия, все стили управления и состояние того морально-психологического климата, который предполагает создание гибкой информационной внутрифирменной организации. При использовании интрапренерства в качестве условия формирования информационного управленческого пространства

вопрос касается, прежде всего, понятий иерархии организационных режимов как фундаментальных основ концепции организационных возможностей.

Предприниматель в функциональном плане стремится к инновационным изменениям, допускает сознательные риски, предвосхищает будущее, принимает решения на основе перебора альтернативных сценариев поведения. Управленческие функции сводятся к стандартным комплексам по соединению в удачные комбинации факторов производства и принятию решений в деловом мире, по выдвиганию ценных и нестандартных коммерческих, технико-технологических, организационных идей и оценки их реальной перспективности, по действию в условиях информационной неопределенности. В этой связи возникает необходимость применения прецедентного подхода к анализу мер по управлению рисками.

Ориентируясь на эффективный опыт менеджмента западных фирм, можно отметить, что большинство из них среднего размера, и философия интрапренерства позволяет им оперативно реагировать на возрастающую сложность, динамичное развитие экономических и социальных условий, а также на изменения запросов потребителей.

Вследствие того что крупные предприятия часто испытывают затруднения при необходимости быстрой реакции на рыночные изменения или оптимизации противоречащих функциональных потребностей, появляется нарастающая тенденция децентрализации управления предприятиями. По мнению автора, исходя из того, что интрапренерский тип предприятий характеризуется выраженным децентрализованным характером, наилучшей управленческой технологией выступает управление в исключительных целях, а также вариант, предусматривающий делегирование “механических” функций управления средствами логической обработки данных. В этой связи ведущей управленческой технологией становится управление на базе искусственного интеллекта и информационных систем. Предприятия именно интрапренерского типа отвечают условиям лучшего использования данных технологий для повышения эффективности управления.

Существование корпоративной связи между работниками позволяет осуществлять управление на доверительной основе, что является вариантом применения технологии управления в исключительных целях. Информационная независимость подразделений дает основания для того, чтобы предположить ситуацию информационного технологического передела в связи с тем, что информация становится полноправным товаром.

Отлаженный технологический процесс также не предполагает активного влияния управляющей подсистемы на управляемую. Необходимость культуры “самоизучения” предполагает создание собственного центра по подготовке и переобучению персонала. Можно предположить, что система обучения в интрапренерских структурах будет основываться на принципах управления познавательной деятельностью.

Применение технологии управления на базе искусственного интеллекта и информационных систем в отношении предприятий интрапренерского типа найдет широкое применение. Сложная система документооборота будет обслуживаться информационными центрами, дающими возможность оперативно, адресно, с минимальными затратами манипулировать информационными потоками в целях обеспечения деятельности каждого подразделения. Информационные системы как источники базовой информации возьмут на себя “управленческие” функции и позволят изменить структуру деятельности, перераспределяя оперативное время на более приоритетные трансакции, высвобождая его за счет машинной передачи части управленческих воздействий до исполнителей.

Ключевое значение в информационном аспекте имеют решения, связанные с разработкой и реализацией стратегии предприятия. Важно заметить, что множественность информационных импульсов, постоянно действующих на деятельность предприятия, требует и множества стратегий. Предпринимательские единицы должны иметь представление о генеральной цели предприятия, для чего создана данная структура с точки зрения общественной полезности. Этот информационный блок позволяет заранее распределить поле ответственности каждого подразделения на определенных рыночных сегментах, минимизируя внутрифирменную конкуренцию и давая дополнительные конкурентные преимущества во внешней среде. Основная направленность накопления информационного массива для определения миссии предприятия состоит в стратегическом планировании и формировании особой корпоративной культуры внутрифирменного предпринимательства.

Вторым условием эффективного управления на основе интрапренерства является исключение промежуточных уровней между подразделениями и высшим руководством. Это связано, прежде всего, с необходимостью обеспечения коротких линий внутрифирменной коммуникации, что, в свою очередь, повышает оперативность принятия управленческих решений при сохранении или повышении уровня их качества.

Подразделения связаны с руководством контрактными отношениями, но при обеспечении успешного внутрифирменного управления необходима контрактная свобода. Данное условие применяется в первую очередь для осуществления внешних контактов. Это целесообразно с точки зрения оперативной реакции на динамичность внешней среды. Информационные потоки поступают в подразделения напрямую, не искажаясь и без потерь времени. Эта адресность получения информационных ресурсов для каждого центра ответственности внутри предприятия приводит к снижению затрат и упрощению механизма манипулирования информационными потоками.

Контрактная свобода необходима, в том числе и для установления отношений со службами обеспечения самого промышленного предприятия. Это также обусловлено информационным характером внутрифирменной коммуникации. Согласно требованиям успешного управления, определенные функции должны выполняться до тех пор, пока это физически возможно или до появления существенных потерь в синергии. Главным образом это относится к функциям маркетинга, производства и сбыта товаров. Основной информационный поток формируется при реализации функции маркетинга, следовательно, подразделения должны соизмерять стоимость получения и обработки маркетинговой информации до тех пор, пока она является рентабельной базой данных для принятия эффективных управленческих решений, как для производства, так и для сбыта. Основным критерием оценки информационных управленческих единиц будет являться приоритетность.

В отношении функций обеспечения, связанных с логистикой и контролем качества, к административным функциям управления, выявление “порогового значения” физических возможностей подразделений и синергии также целесообразно. Информационное обеспечение принятия управленческих решений, реализуемых в рамках названных функций, будет формироваться на основе данных маркетинговых исследований и внутренних возможностей предприятия в целом и соответствующего подразделения в частности.

Важно отметить, что подразделения должны обладать реальным правом голоса при назначении менеджеров и осуществлять полный контроль над теми, кто занимает ключевые должности в подразделении. С одной стороны, данное положение указывает на жесткую структуру коммуникации внутри предприятия и внутри каждого подразделения. Но, с другой стороны, видится возможность предотвращения большинства

потенциальных рисков на этапе планирования деятельности. Психологический фактор, обеспечивающий командную работу, при наборе и отборе персонала также дает возможность оценки адекватности корпоративной культуры внутрифирменным целям.

Для эффективного внутрифирменного управления необходимо, чтобы предприятие имело реальную стратегическую систему управления. Выполнение данного условия возможно лишь при мощном информационном обеспечении процесса управления. Без эффективной информационной базы данных долгосрочное планирование деятельности предприятия не может обеспечить прогнозирования результатов с заданной погрешностью. Ключевую роль играет необходимость создания на предприятии разработанной информационной системы управления, предполагающей не только ведение счетов прибылей и убытков в каждом подразделении, но и полное обеспечение сопутствующей информацией управленческих решений на каждом уровне управления. Эффект от совместного действия достигается с помощью стимулирования, “всеохватывающего” стиля управления, который должен стать доминирующим для высшего руководства, а также создания предпринимательского духа в подразделениях. Основной акцент в контактах между уровнями иерархии должен делаться на стратегию и развитие. Все это требует достаточно развитой корпоративной культуры. Следовательно, информационное обеспечение процесса управления, соответствующее данному сегменту деятельности, должно быть сформировано на основе регламентного подхода с учетом оценки транзакций управления по критериальному анализу (фактор времени, приоритетность, сложность, возможность делегирования).

Основным требованием успешного внутрифирменного управления является условие необходимости создания такой управленческой системы, которая имеет возможность функционировать при возникновении любого риска или конфликта. Такое состояние системы управления реализуемо при нескольких условиях: во-первых, при предварительно определенных процедурах нейтрализации или минимизации последствий рисков; во-вторых, при дублирующих контурах управления, дающих возможность переориентировать коммуникации по линиям наименьшего напряжения в каждый отдельный момент времени. Однако следует заметить, что контурирование системы управления приведет к функциональному дублированию, что для интрапренерства не является однозначно негативным.

В результате эволюции взглядов на стратегию предприятия пришло понимание того, что стратегическое планирование не отвечает основным требованиям современной действительности. Стратегический менеджмент рассматривается как фильтр, через который проходит информация, аккумулированная предпринимателями, прежде чем она воплотится в решения. Главное предписание для высших менеджеров – не допускать чрезмерного руководства.

На современном этапе широкое распространение получила модель внутрифирменного предпринимательства с точки зрения экономической институциональной теории<sup>1</sup>. Ее распространение связывают с характеристиками информационной структуры, стратегии, организации, культуры и мотивации персонала предприятия.

Последовательная адаптация включает в себя, прежде всего, определение специфических трансакций каждому постоянному работнику, осуществление последовательных улучшений и координацию в процессе работы подразделений, что относится к сфере оперативного управления. Разграничение на стратегическую и оперативную компетенции имеет принципиальное значение для понимания институциональной концепции обработки информации по архитектуре предприятия. В рамках функциональной схемы информационного обеспечения процесса управления необходимо определиться с границей обеспечения стратегических и оперативных решений.

Нарастающее конкурентное напряжение объективно привело к необходимости создания принципиально новых организационных подразделений интрапренерского типа. Способность менеджеров справляться с возросшим объемом и сложностью управленческих трансакций оказалась ограниченной и неадекватной. Будучи не в состоянии идентифицировать глобальные цели предприятия и участвовать в их достижении, функциональные менеджеры вынуждены обращать свои усилия на то, что они считали “операционными подцелями”. Возникновение перегрузок обмена информацией в рамках унитарных структур означало появление ограничений

на рациональность менеджеров, в то время как преследование функциональными отделами операционных подцелей было проявлением оппортунизма.

С точки зрения движения и эффективного использования информационных ресурсов М-структура, подразумевающая создание полуавтономных производственных отделений, как правило, со статусом “центров прибыли”, является оптимальной. Для М-структуры характерно соединение дивизионализации с возможностями внутрифирменного контроля и выработки стратегических решений. Следовательно, проблемы формирования модели информационного обеспечения и распоряжения информационными ресурсами минимизированы на основе принципа синергии.

В японских фирмах функционируют горизонтальные взаимосвязи, причем в рамках, которые созданы общим административным управлением<sup>2</sup>. Это означает, что японские фирмы де-факто полагаются на неформальные связи. С точки зрения формирования функциональной схемы информационного обеспечения процесса управления формализация дает более высокий эффект, выраженных двумя моделями. Характерной чертой первой модели является централизованная иерархическая координация, основанная на принципе специализации, другой – децентрализованная горизонтальная координация, основанная на обмене знаниями. Предприятия интрапренерского типа, использующие М-структуру, имели глубокопроникающие организационные эффекты, что позволяло им, согласно концепции “обработки информации”, как экономить на познавательных усилиях вследствие наличия “ограниченной рациональности”, так и ограждать процесс внутрифирменного распределения ресурсов от рисков оппортунизма.

<sup>1</sup> Миллер А.Е., Крючков В.Н. Проблемы становления институционального интрапренерства // Вестн. СибАДИ. 2012. □ 1 (23). С. 111-116.

<sup>2</sup> Aoki M., Gustafsson B., Williamson O. The Firm as Nexus of Treaties. L., 1990.

Поступила в редакцию 01.03.2013 г.