

УДК 002.5+303.22: 004.4

О. В. СМАГА

## МЕТОДИКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ В ПРАКТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ: ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА ПРОБЛЕМИ

*Виокремлено сім етапів проведення інформаційного моніторингу в організації, докладно розглянуто кожний етап дослідження. Наведено основні принципи і проблеми впровадження інформаційного моніторингу в організації, який покликаний сприяти підвищенню ефективності управлінського процесу.*

*Ключові слова: інформаційний моніторинг, документальне забезпечення управління, інформаційні технології, соціологія, управлінські рішення, соціальний досвід.*

*Выделено семь этапов проведения информационного мониторинга, детально рассмотрено каждый этап исследования. Представлены основные принципы и проблемы внедрения информационного мониторинга, который способствует повышению эффективности управленческого процесса.*

*Ключевые слова: информационный мониторинг, документальное обеспечение управления, информационные технологии, социология, управленческие решения, социальный опыт.*

*Selected seven stages of the information monitoring in organization are considered in detail each stage of the research. Describes the requirements are the basic principles and problems of implementation of information monitoring an organization designed to help improve the efficiency of administrative process.*

*Key words: information monitoring, management of documentation, information technology, sociology, solutions of management, social experience.*

У системі керування організацією для забезпечення обґрунтованості прийнятих рішень існує необхідність в об'єктивній картині стану керованої системи і її трансформації. Це стає можливим при організації постійного потоку відповідної порівнянної в часі інформації про дану систему. На відміну від загальноприйнятого розуміння контролю, інформаційний моніторинг являє собою форму організації, збору, збереження, обробки і поширення інформації про керовану систему, що забезпечує безперервне спостереження за її станом, а також надає можливість прогнозування її розвитку.

Створення інформаційних умов для формування цілісного уявлення про стан керованої системи, про якісні та кількісні зміни в ній складає основну мету інформаційного моніторингу. Її здійснення неможливе без становлення необхідних умов, наявності інтелектуальних, фінансових і

матеріально-технічних можливостей самої керованої системи та її структурних компонентів. Стан наукової розробки тематики застосування інформаційного моніторингу в межах менеджменту організацій [1, 3, 4, 5, 6] свідчить про те, що одним з найважливіших компонентів інформаційного забезпечення управління є інформаційний моніторинг. Але, на жаль, його розвиток нині не відповідає практичним потребам суб'єктів і пропозиції цих послуг.

**Мета** статті — довести доцільність розробки реалістичної моделі інформаційного моніторингу, запропонувати можливі етапи впровадження інформаційного моніторингу в організації, а також показати, яке величезне значення має усвідомлення суб'єктами інформаційного моніторингу тієї ролі, яку вони відіграють в інформаційно-моніторинговому дослідженні.

Проведення інформаційного моніторингу — тривалий і складний процес, у якому можна виокремити сім етапів:

- нормативно — постановчий;
- практична частина моніторингу;
- аналітико-діагностичний;
- прогностичний;
- діяльнісно-діагностичний;
- проміжно-діагностичний;
- підсумково-діагностичний.

У межах нормативно-постановчого етапу визначаються мета, об'єкт і завдання інформаційного моніторингу. Цей етап має велике значення для інформаційного моніторингу: весь процес інформаційного моніторингу залежить від специфіки і глибини поставлених цілей і завдань його проведення. Замовник формулює для виконавця основні параметри інформаційного моніторингу: мету і завдання, об'єкт, вимоги до інструментарію, категорії опитуваних осіб, варіанти місця проведення опитувань, обсяги і форми оплати, можливо, обговорення варіантів ресурсного забезпечення інформаційного моніторингу. Дуже важливо, щоб мета і завдання були актуальними і здійсненними для певної організації. Формулювання завдань має бути конкретним і ґрунтуватися на науковому трактуванні термінології. Також у рамках цього етапу визначаються основні показники і критерії. Виокремлення основних показників і критеріїв залежить від конкретних завдань інформаційного моніторингу. Критерій відіграє роль мірила, норми, за якою виробляється оцінка. Порівнюючи з ним реальний стан об'єкта, можна встановити ступінь його відповідності, наближення до норми.

На нормативно-постановчому етапі відбувається вибір способу встановлення реальних досягнень (реального рівня) обстежуваного об'єкта. У процесі інформаційного моніторингу можуть застосовуватися мало формалізовані (спостереження, бесіди, аналіз продуктів діяльності та ін.) і строго формалізовані методи (тести, анкети, запитувальники). Поєднання в процесі моніторингової оцінки всього набору різних методів забезпечує інформативність.

Також на цьому етапі визначаються терміни проведення моніторингу, вибір місця і часу зняття, вивчається відповідна література.

При цьому необхідно вирішити такі завдання:

- визначити форму й обсяг інформаційного моніторингу, час його розробки і реалізації;
- указати інших можливих споживачів інформації;
- установити, які рішення можна прийняти на основі отриманої інформації;
- оцінити необхідність одержання динамічних характеристик;
- визначити механізм, принципи й обсяг фінансування на всіх етапах розробки інформаційного моніторингу;
- оцінити можливості в цій ситуації залучити до роботи фахівців необхідного рівня;
- підібрати нормативно-правові документи та ін.

З урахуванням з результатів вирішення вищевикладених завдань, необхідно зрозуміти, чи є сенс розробляти систему інформаційного моніторингу. Якщо після вивчення вбачається сенс в розробці й впровадженні інформаційного моніторингу в організації, то логічним результатом вищевказаних дій є попереднє завдання на проведення інформаційного моніторингу. Попереднє завдання на інформаційний моніторинг містить таку інформацію: які рішення можна прийняти на основі результатів моніторингу, оцінка необхідності одержання динамічних характеристик, зазначення механізму, принципу, обсягу фінансування на будь-якому етапі його розробки. Також виконавцеві слід надати обсяг інформації, необхідний для постановки завдання розробниками інструментарію, а також оформити «технічне завдання».

Наступним кроком проведення інформаційного моніторингу є затвердження остаточного завдання на інформаційний моніторинг та прийняття відповідного рішення в організації. На цьому етапі замовник уточнює основні параметри інформаційного моніторингу, у процесі обговорення досить часто конкретизується або змінюється мета, виявляються додаткові проблеми.

Після затвердження остаточного завдання на інформаційний моніторинг здійснюється підготовка нормативно-постановчих документів по організації інформаційного моніторингу, серед яких можна назвати:

- наказ про створення системи інформаційного моніторингу;
- штатні розписи із зазначенням посад, що забезпечують виконання заходів інформаційного моніторингу;
- затверджені посадові обов'язки осіб, які відповідають за проведення інформаційного моніторингу в організації;
- затверджені кошториси;
- затверджені календарні графіки тощо [9].

Наступним етапом проведення інформаційного моніторингу в організації є створення робочого проекту. Створення робочого проекту інформаційного моніторингу передбачає:

- вибір методів і форм проведення дослідження;
- створення проекту інструменту;
- планування проведення опитувань;

- підбір технології обробки результатів та можливих форм їх аналізу;
- вибір варіантів подання результатів користувачам;
- уточнення необхідного ресурсного забезпечення та ін. [9].

Остаточний варіант завдання на інформаційний моніторинг ліпше зафіксувати у формі документа — договору, затвердженого плану або завдання. На цьому завершується підготовча робота з розробки системи впровадження інформаційного моніторингу в організації, а також закінчується нормативно — постановчий етап.

На другому етапі реалізується практична частина інформаційного моніторингу (польові дослідження). Спочатку здійснюється вибір і послідовність застосування тих або інших методів, які залежать від індивідуальних особливостей обстежуваного об'єкта. Далі визначаються особи, функціональними обов'язками яких є збір і обробка інформації. На цій стадії визначається кадровий склад з числа керівників і фахівців, здатних здійснити організаційно-методичні заходи, адекватні концепції і методології інформаційного моніторингу в організації.

Розподіл функціональних обов'язків по виконанню інформаційного моніторингу залежить від структури, прийнятої в даній організації. Обов'язки можна розподілити в такий спосіб.

Підприємство очолює директор. Він здійснює керівництво підприємством у цілому, тобто репрезентує підприємство в будь-яких організаціях та закладах, розпоряджається в межах чинного законодавства його майном та засобами, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо. Тобто директор організації може надати інформацію стосовно економічних показників діяльності, річного аналізу діяльності організації по окремих проблемах та організації в цілому.

Забезпечення виконання планів підприємства покладається на начальника виробництва. З цієї метою начальник виробництва та підпорядкований йому виробничий відділ розробляють оперативні плани випуску продукції для кожного цеху, забезпечують ритмічну роботу по їх виконанню, здійснюють контроль та регулювання перебігу виробничого процесу. Начальник виробництва надає інформацію стосовно об'ємів випуску продукції, виконання планів та ін.

Маркетингові функції вивчення попиту, ринків збуту, реклами, просування товарів, а також матеріально-технічного забезпечення виробництва покладаються на заступника директора з комерційних питань або маркетолога підприємства. Отже, всі питання, пов'язані з рекламою та просуванням товарів, є компетенцією цих осіб.

Заступник директора з кадрових та соціальних питань відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства. Він, зокрема, вирішує питання підбору персоналу, його професійної орієнтації та соціальної адаптації — навчання, підвищення та пониження в посаді, переведення, звільнення. Крім того, йому підпорядковані служби, що задовольняють соціальні потреби персоналу підприємства.

Економічну службу на підприємстві очолює головний економіст (заступник директора з питань економіки). Він відповідає за організацію

планової роботи на підприємстві. Підпорядковані йому відділи здійснюють контроль за виконанням планових завдань, аналізують діяльність підприємства. Економіст може надати інформацію стосовно питань фінансів, організації праці заробітної плати та ін [8].

Також у роботі будь-якої організації можна виділити дві протилежні групи функцій:

- 1) «екстравертні»: управління взаємодією організації з її навколишнім середовищем;
- 2) «інтровертні»: управління взаємодією елементів самої організації [2].

Безпосередньо збір інформації може відбуватися за допомогою таких методик:

- спостереження (формалізоване або неформалізоване);
- опитування (формалізовані або неформалізовані, персональні, групові, масові, телефонні, інтерв'ю, анкетування)
- контент-аналіз (аналіз документів, публікацій);
- експеримент,
- тестування.

Третім етапом інформаційного моніторингу є аналітико-діагностичний етап або кабінетні дослідження. Цей етап передбачає кількісну і якісну обробку отриманих результатів. Відповідно до ступеня автоматизації організації, існуючої організаційної структури визначається спосіб обробки інформації. Виділяють такі форми автоматизації обробки результатів:

- регламентовані інформаційні запити замінюються нерегламентованим доступом до ресурсів БД за вимогою системи; поетапний підхід під час автоматизації окремих управлінських функцій змінюється інформаційним забезпеченням прийняття рішень у багаторівневих організаційних системах з електронною взаємодією між підсистемами;
- відбувається безпосередня взаємодія на всіх стадіях інформаційно-обчислювальних робіт (постановка завдання, написання програми, її супровід, використання результатів);
- опосередкований через працівників обчислювального центру доступ замінюється безпосереднім у діалоговому режимі з використанням засобів інтелектуального інтерфейсу персонального комп'ютера.
- створення проблемних програм професійними програмістами — на використання інтелектуальних пакетів прикладних програм (ППП).
- робота з даними замінювалась роботою зі знаннями [7].

Описане дозволяє дійти висновку, що сучасна інформаційна технологія оптимально поєднує нову технологію комунікації на основі локальних розподілених мереж персональних комп'ютерів, нову технологію обробки інформації завдяки застосуванню персонального комп'ютера, нову технологію генерування управлінських рішень із використанням методів штучного інтелекту: бази знань, експертні системи, системи модельних досліджень, що у свою чергу забезпечує точність, достовірність та якість отриманої інформації.

Потім здійснюється аналіз наявних даних інформаційного моніторингу, тобто аналіз умов і факторів, що стимулюють і негативно впливають на

формування моніторингової системи в організації. При проведенні аналізу отриманої інформації можливе поєднання текстової аналітичної довідки, схем, графіків, таблиць, діаграм.

Після автоматизованої обробки інформація систематизується, здійснено первинний аналіз результатів та їх обговорення (валідація). У результаті проведення цих дій визначається управлінський діагноз. Інструментарієм при визначенні діагнозу причинно-наслідковим аналізом накопичених й оброблених під час інформаційного моніторингу даних. Його завдання полягають у поясненні причин певного стану діагностованого об'єкта, розкритті складних закономірностей, що приводять до даного стану, у зазначенні головних, домінуючих причин.

При визначенні управлінського діагнозу особа, яка відповідає за проведення інформаційного моніторингу, повинна виконати певні аналітичні дії:

- порівняти результати, отримані при обробці методик, що застосовувалися в процесі обстеження об'єкта інформаційного моніторингу;
- установити і проаналізувати причинно-наслідкові залежності, що визначили певний стан об'єкта інформаційного моніторингу;
- визначити і сформулювати діагноз.

Отриманий діагноз має бути основою для подальшої розробки прогнозу, а також пов'язаних з діагнозом і прогнозом коригувальних заходів, розробкою рекомендацій і пропозицій на наступний період [4].

Прогностичний етап — четвертий етап проведення інформаційного моніторингу. Метою цього етапу є прогнозування подальших тенденцій і можливостей розвитку обстежуваного об'єкта відповідно до поставленого діагнозу і причинно-наслідкового аналізу стану об'єкта інформаційного моніторингу, розробка плану коригувальних дій.

Необхідність коригувальної роботи виникає в тому разі, коли вчасно не реалізуються організаційні можливості, не створюються умови для нововведень, які поліпшують роботу організації. Зміст і методика коригувальної роботи в кожному конкретному випадку визначаються з урахуванням структури фірми, організаційної форми, фінансування, поставлених завдань та ін. На цьому етапі відбувається прогнозування подальших тенденцій розвитку об'єкта, а також пишуться звіт і рекомендації.

На діяльнісно-діагностичному етапі відповідно до виробленого плану здійснюється коригування управлінського процесу. При цьому варто пам'ятати, що коригування не зводиться тільки до розвитку окремо взятих аспектів управління. Воно повинно спрямовуватися на коригування всієї організації. Інший аспект коригувальної роботи пов'язаний з усуненням причин недоліків або відставання, що гальмують розвиток прогресу в організації. При доборі змісту коригувальної роботи основним критерієм має стати здатність організації впоратися зі змінами.

Проміжно-діагностичний етап є передостаннім етапом дослідження. Основне завдання цього етапу — проаналізувати результати проведеної роботи, уточнити рівень реальних досягнень об'єкта інформаційного моніторингу, зіставити його з «нормативними показниками», встановити

причини відхилень на основі логічного аналізу, розробити стратегію коригувально-розвиваючої роботи. Подальше проектування розвитку об'єкта інформаційного моніторингу зумовлюється виявленими при аналізі на цьому етапі недоліками або відставаннями. Воно передбачає:

- конкретизацію завдань з урахуванням досягнутого рівня розвитку;
- визначення способів реалізації цих завдань;
- усунення причин, що гальмують розвиток об'єкта інформаційного моніторингу.

Аналіз результатів проведеного на цьому етапі інформаційного моніторингу створить основу для ефективнішого здійснення подальшої коригувальної роботи, допоможе керівникові уточнити вибір засобів і методів цієї роботи, виправити можливі недоліки.

Завершальним у циклі інформаційного моніторингу є підсумково-діагностичний етап. Його завдання — одержання інформації про результати впровадження організації і проведення інформаційного моніторингу, ступеня його ефективності. При цьому особа, що здійснює інформаційний моніторинг, повинна виконати такі дії:

- оцінити стан об'єкта інформаційного моніторингу за допомогою різноманітних діагностичних прийомів;
- зіставити отримані результати з первісними;
- підбити підсумки про відповідність обраних цілей і завдань інформаційного моніторингу отриманим результатам управлінської діяльності;
- визначити ефективність проведеної роботи на основі логічного аналізу [3].

Таким чином, після порівняльного аналізу результатів трьох етапів (другого — аналітико-діагностичного, п'ятого — проміжно-діагностичного, шостого — підсумково-діагностичного) особа, яка відповідає за проведення інформаційного моніторингу, зможе надати повну, розгорнуту характеристику тенденцій розвитку об'єкта інформаційного моніторингу, визначити ступінь його ефективності, а також подальші шляхи розвитку, провести верифікацію результатів інформаційно-моніторингових досліджень.

На заключному аналітичному етапі необхідно сформулювати висновок, підготувати заключний документ, в якому розробити рекомендації до впровадження.

Після проведення всіх етапів інформаційного моніторингу та отримання звіту, результати інформаційного моніторингу використовуються в управлінській діяльності.

Можна розділити інформацію інформаційного моніторингу на блоки:

- інформація, що повідомляється працівникам на консиліумі у формі переліку необхідної коригувальної роботи і її методики;
- інформація, що повідомляється клієнтам і контрагентам для формування адекватної оцінки про організацію, визначення напрямів самоосвітньої роботи, роботи зі зміни особистісних якостей.
- структурована інформація для адміністрації організації з метою прийняття управлінських рішень [1].

Перед оприлюдненням в організації інформації, отриманої в результаті інформаційного моніторингу, необхідно пам'ятати, що оцінка професійної

компетенції сприймається працівниками як таке, на що адміністрація має юридичне право. Інформація, що стосується рівня професійного спілкування, особистісних якостей працівника, викликає гостру реакцію. Проблему можна вирішити в такий спосіб: на загальних нарадах повідомляються лише загальні висновки в усюмо колективі, а основний аналітичний матеріал — під час індивідуальних співбесід в умовах комплектування, тарифікації, в процесі атестації [10].

Здійснення повного циклу інформаційного моніторингу сприятиме підвищенню ефективності управлінського процесу.

На жаль, багато організацій найближчим часом не зможуть перейти до використання в рамках управлінського контролю інформаційного моніторингу. І це пов'язано не лише з недостатнім фінансуванням або браком потрібних фахівців. Багато керівників і співробітників організації ще морально не готові до переходу на новий, якісніший рівень управління, використання нарівні з людиною інтелектуальних програм та прийняття управлінських за допомогою систем підтримки прийняття рішень. Але, на нашу думку з часом це стане просто необхідною умовою ефективного управління і людство оцінить переваги використання інформаційного моніторингу для поліпшення повсякденної управлінської праці.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушков Б. *Основи менеджменту* / Б. Андрушков, О. Кузьмін. — Львів : Світ, 1995. — 295 с.
2. Бабосов Е. М. *Социальное управление* / Е. М. Бабосов. — М. : ТетраСистемс, 2008. — 128 с.
3. Балакірева О. М. *Соціальний моніторинг як засіб розробки, оцінки ефективності і модернізації соціальної політики* / О. М. Балакірева // *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства* : зб. наук. пр. — К., 1999.
4. Будзан Б. *Менеджмент в Україні і сучасні перспективи*. — К. : Основи, 2001. — 359 с.
5. Воронкова А. Э. *Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия* / А. Э. Воронкова, В. П. Пономарев, Г. И. Дибнис. — К. : Техника, 2000. — 151 с.
6. Воронкова А. Э. *Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация* / А. Э. Воронкова. — Луганск : Изд-во Восточноукр нац ун-та, 2000. — 315 с.
7. Гиббоне Д. *Осваиваем мультимедиа* / Д. Гиббоне. — М. : Бином, 1997.
8. Гончаров В. В. *Руководство для высшего управленческого персонала* / В. В. Гончаров. В 2 т. — М. : МНИИПУ, 1996. — Т. 1. — 752 с.; Т. 2. — 720 с.
9. Смачило Т. В. *Про особливості побудови комп'ютеризованого моніторингу виробничо-економічної системи* / Т. В. Смачило // *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2001. — С. 47–53.
10. Шонесси О. *Принципы организации управления фирмой* / О. Шонесси. — М. : Бизнес-информ, 2000. — 296 с.

Надійшла до редколегії 16.09.2009 р.