

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ГОТОВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ К ВНЕДРЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

© 2014 А.С. Зотова*

Ключевые слова: информационные технологии, корпоративная информационная система, показатели готовности к изменениям.

Рассматривается система показателей, комплексно отражающих блоки, составляющие готовность предприятия к внедрению корпоративных информационных систем.

На современном этапе развития экономики ярко выражены тенденции к автоматизации управления основных экономических процессов по всем стадиям производственного цикла. Новейшие достижения в области информационных технологий трансформируют экономическую среду; организации вынуждены перестраиваться в ответ на изменения условий хозяйствования, модифицируя и вводя новые бизнес-процессы, управленческие функции, организационные структуры, формы конкуренции, стратегии, информационные системы (ИС) и используемые интернет-технологии. Как показали результаты анализа, информационная подсистема управления любой компании в настоящее время успешно функционирует лишь при ее интеграции с интернет-технологиями, что во многом определяет эффективность управления организацией в целом. Информационные и интернет-технологии становятся в настоящее время одним из основных инструментов обеспечения эффективности функционирования организаций и управления ими.

Выбор корпоративной информационной системы (КИС) - ответственный этап для компании. Решения, которые принимаются на этом этапе, являются стратегическими, так как они определяют основные направления дальнейшего развития организации. Однако российская практика выбора и внедрения информационных систем управления показывает, что данному этапу уделяется недостаточное количество внимания.

Крупнейшие российские компании очень часто предпочитают действовать по старинке, основывая получение управленческой информации на старых разработках, жертвуя оперативностью получения управленческой информации, ее прозрачностью и детализацией.

Такой подход связан с непониманием того, что большинство фиаско при внедрении программных средств в области управления эффективностью деятельности компании вызваны не самими системами автоматизации, а нерациональной организацией базовых процессов менеджмента. Несмотря на то, что понятие процессного управления становится все более привычным для руководителей организаций, основные его принципы далеко не всегда соблюдаются компаниями при формировании специфических процессов управления эффективностью и рисками:

- ♦ на практике не всегда четко определяются цели (прибыль, рентабельность, доля рынка, себестоимость, риски и т.п.) и объекты (ЦФО, продукты, клиенты) управления;

- ♦ возникает проблема формирования финансовой структуры компании, так как процесс структурирования организации происходит стихийно, в результате чего трудно идентифицировать подразделения, отвечающие за продажи (front-office), за учет проведенных операций (back-office), за анализ и контроль результатов деятельности (middle-office) и выполнение вспомогательных обеспечивающих функций;

- ♦ не описаны основные информационные потоки компании, используемые для получения внутренней и внешней отчетности, планирования и принятия текущих управленческих решений, в результате чего запросы на предоставление отчетных и прогнозных данных, направляемые структурным подразделениям, многократно дублируются и различаются по форматам у исполнителей, отвечающих за подготовку того или иного отчета/плана;

- ♦ процессы часто выстраиваются не под задачи, а под конкретных людей;

* Зотова Анна Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: vestnik_sgeu@mail.ru.

♦ не существует понятных механизмов регулирования издержек управленческих процессов, так как критерии, используемые для оценки эффективности процессов производства и продаж, здесь не работают, и т.д.¹

Таким образом, в российских организациях процесс внедрения информационных систем включает в себя существенную реорганизацию компании с перестройкой большей части бизнес-процессов и, что особенно важно, значительные затраты, связанные с реинжинирингом существующей системы управления. Поэтому мы полагаем, что при оценке готовности предприятия к внедрению той или иной КИС необходимо включать и показатели качества и эффективности системы управления.

Мы предлагаем рассматривать проблему готовности предприятия к изменениям в рамках такой области знания, как оценка информационного потенциала предприятия. В нашем понимании, возможности предприятия, его готовность к эффективному внедрению корпоративной информационной системы - это совокупность систем информационного обеспечения, а также существующих на предприятии систем производственных и управленческих ресурсов.

С учетом разноаспектности понятия "корпоративная информационная система", исследования сущности корпоративного управления и разработанных теоретико-методологических основ формирования и развития информационных систем крупных промышленных организаций готовность предприятия к внедрению КИС следует определять на четырех уровнях (см. рисунок).

На первом уровне показатель готовности предприятия к предлагаемому внедрению характеризуется уровнем развития ресурсного потенциала (развитие информационных технологий на предприятии, развитие наиболее значимых функциональных систем, экономический потенциал)².

Наиболее современные системы классов ERP и BPM включают в себя специально разработанные, в том числе и как самостоятельные модули, приложения класса CRM - для автоматизации учета и управления с заказчиками, а также приложения класса SCM для автоматизации управления цепочками поставок.

Таким образом, автоматизация управления производственными и логистическими цепочками, взаимоотношениями с поставщиками и по-

требителями товаров и услуг на современном этапе развития КИС рассматривается как наиболее важная задача. По этой причине автор и включил в оценку готовности предприятия к внедрению интегрированной информационной системы оценку уровня развития именно этих функциональных систем предприятия.

На втором уровне оценивается потенциал готовности к изменениям: качество информационного обеспечения управленческой деятельности, кадрового обеспечения эффективности использования информационных ресурсов и инновационная активность предприятия при данных возможностях.

С точки зрения автора, планируя изменения, необходимо принимать во внимание, что готовность к изменениям - это не только отношение сотрудников к тому, что происходит, это и возможность создания новшеств, и эффективность коммуникаций, а для целей данного исследования эффективность коммуникационных информационных структур в частности³. Предлагаемая автором методика оценки готовности предприятия к изменениям включает в себя три подсистемы показателей: потенциальных возможностей осуществления инноваций, кадрового потенциала и потенциала информационной обеспеченности менеджмента.

На третьем уровне исследуется уровень развития системы управления с точки зрения эффективности ее функционирования и анализа работы механизмов корпоративного управления, направленной на реализацию целей финансово заинтересованных лиц, главным образом акционеров.

Осуществление проекта внедрения КИС является одной из стратегических задач компании, и при несоблюдении этих принципов внедрение корпоративной информационной системы может стать слишком затратным и не окупающим себя мероприятием. Проект внедрения должен соответствовать корпоративной стратегии компании, ее философии и стандартам корпоративного управления.

Современная корпоративная информационная система, прежде всего, обеспечивает реализацию управленческих функций и преследует цели повышения прозрачности хозяйственных процессов, управляемости компании в целом и ее подразделений в частности.

Таким образом, возникает необходимость включить в оценку готовности компании к

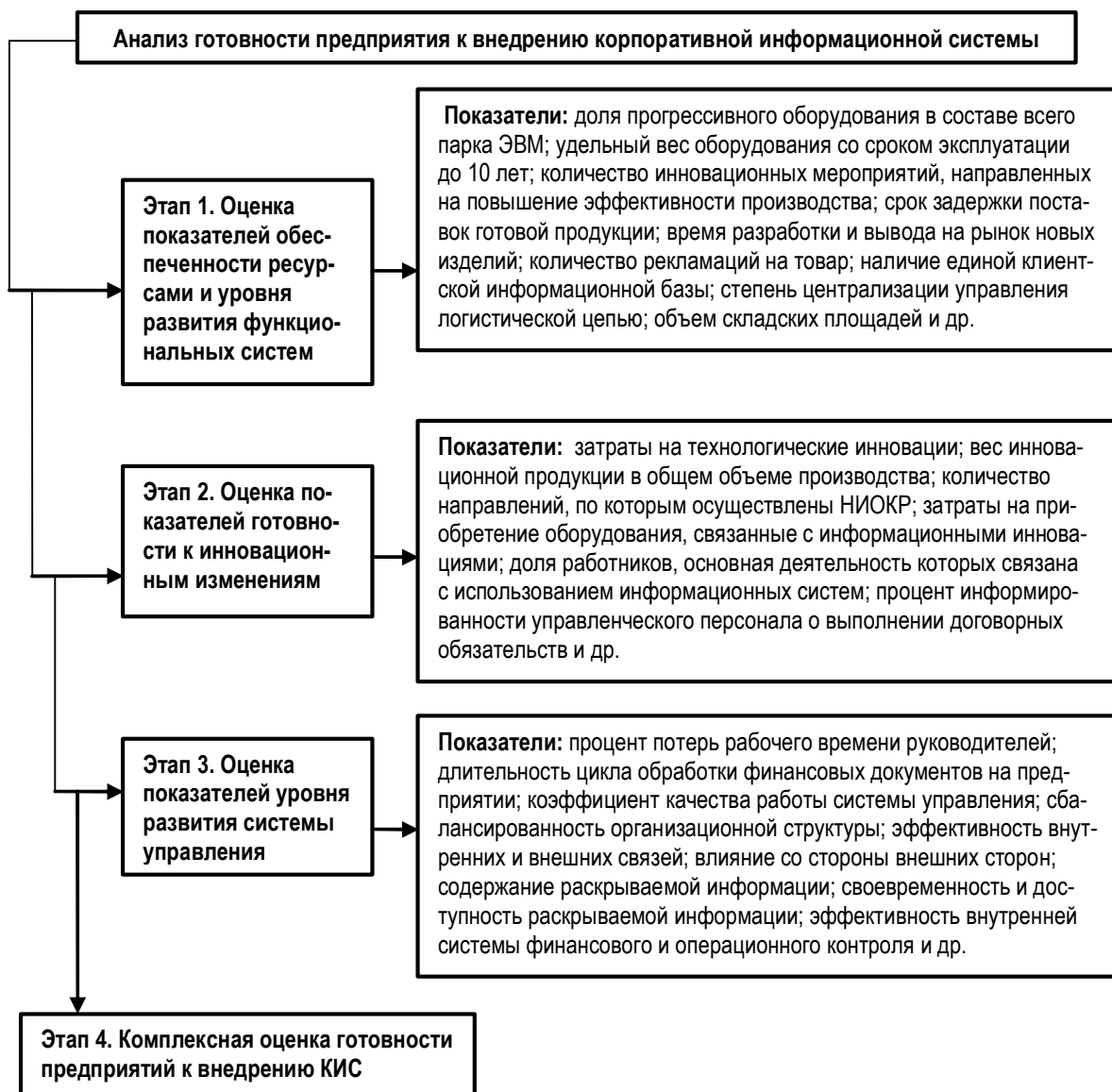


Рис. Этапы оценки готовности предприятия к внедрению корпоративной информационной системы

внедрению КИС блок показателей, характеризующих оценку работы механизма корпоративного управления, направленной на реализацию целей финансово заинтересованных лиц, главным образом акционеров. Целью данной оценки может являться также анализ текущих и прошлых стандартов управления.

На четвертом уровне исследуется готовность предприятия к эффективному внедрению корпоративной информационной системы как интегральная оценка совокупности потенциальных возможностей эффективного информационного развития.

Как уже отмечалось выше, структура готовности предприятия к внедрению информационной системы сформирована многочис-

ленной группой разнородных факторов. Интегральная оценка должна отразить многогранную деятельность предприятия в целом.

Существуют различные методы (корреляционных связей, весовых коэффициентов и др.) и подходы к интегральной оценке какой-либо сферы деятельности предприятия по совокупности действия разнородных факторов на эту сферу. Если использовать графический подход, то таким критерием будет служить площадь многоугольника, составленного в соответствии с интегральным показателем готовности промышленного предприятия к внедрению корпоративной информационной системы. Графическая интерпретация результатов предложенной оценки на практике способствует лучшему восприятию и

ускорению получения не только количественных, но и качественных значений показателей, что играет важную роль в визуальной, оперативной комплексной оценке согласованности разнородных факторов, определяющих состояние и тенденции развития предприятия. Имея аналогичные данные по конкурирующим или смежным компаниям, вы получаете возможность сравнивать компании друг с другом, определять их конкурентные преимущества в реализации возможностей в сравнении с возможностями других компаний.

внедрению корпоративной информационной системы с точки зрения влияния количественных и качественных показателей. Методика позволяет оценить не только ресурсный и информационный потенциал, но и уровень развития системы управления на предприятии, степень ее соответствия корпоративным стандартам управления. Применение данной методики возможно для сравнительной оценки компаний, имеющих схожий профиль развития. Разработанная методика позволяет выделить узкие места в готовности предпри-

Показатели готовности предприятия к внедрению КИС

1. Показатели готовности к изменениям
1.1. Уровень развития передовых производственных технологий и инвестиций на инновации
1.2. Уровень информационного потенциала кадров
1.3. Уровень информационной обеспеченности производственных и управленческих процессов
2. Показатели обеспеченности ресурсами и уровень развития функциональных систем
2.1. Уровень технологического развития предприятия
2.2. Качество программно-технического обеспечения предприятия
2.3. Уровень экономического потенциала предприятия
2.4. Потенциал развития функциональных систем
3. Показатели уровня развития системы управления
3.1. Степень эффективности системы управления
3.2. Уровень организационно-управленческого потенциала
3.3. Качество системы корпоративного управления

Для объективной оценки готовности предприятия к внедрению корпоративной информационной системы используется предложенная выше система количественных и качественных показателей. Данная система показателей формирует три основные группы показателей, интегрированно и комплексно отражающие блоки составляющих готовности предприятия к внедрению КИС (см. таблицу).

В соответствии с предложенным выше методическим инструментарием значения показателей определяются экспертным путем и устанавливается интегральный показатель блока. Для этого экспертным путем определяется вес каждого элемента в блоке, исходя из положения, что воздействие всех элементов блока равно единице.

Таким образом, предложенная система показателей позволяет комплексно оценить готовность промышленного предприятия к

изменениям и внедрению информационной системы, а также определить направления повышения потенциальной готовности предприятия.

¹ Семь нот менеджмента / под ред. В. Красновой, А. Привалова. М., 2007.

² Смолина Е.С. Особенности оценки показателей ликвидности и платежеспособности на предприятиях сферы услуг // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2013. № 11 (109). С. 63-67.

³ Ашмарина С.И., Казарин С.В. Информационное общество как современная среда осуществления социально-экономических процессов // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2012. № 11 (97). С. 5-11; Ашмарина С.И., Погорелова Е.В. Методика формирования корпоративной базы групповых и индивидуальных знаний // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2012. № 10 (96). С. 24-28.

Поступила в редакцию 27.01.2014 г.