

Содержание

Предисловие	8
Глава 1. Введение в управление процессами	11
1.1. Принципы управления и информационные технологии	11
1.2. Информационная система и ее структура	12
1.3. Управление предприятием	14
1.4. Описание деятельности организации	19
Глава 2. Разработка стратегии	21
2.1. Средства формулирования стратегии	23
2.1.1. Основные понятия стратегического управления	23
2.1.2. Анализ внешних и внутренних факторов	30
2.1.3. Анализ сильных и слабых сторон компании	34
2.1.4. Причинно-следственная диаграмма	35
2.1.5. Метод «пять почему»	36
2.2. Выбор стратегии	38
2.3. Связь корпоративной стратегии со стратегией в области информационной системы	40
2.3.1. Сетка стратегий Макфарлана	41
2.4. Выводы	43
2.5. Задания для самоконтроля	43
Глава 3. Моделирование процессов	45
3.1. Элементы системного анализа	46
3.1.1. Поведение системы	48
3.2. Методы анализа системы	49
3.2.1. Интервьюирование	50
3.2.2. Анкетирование	52
3.2.3. Обзор документов	52
3.2.4. Наблюдение	53
3.2.5. Мозговой штурм	54
3.3. Моделирование системы	55
3.3.1. Модель организационной структуры	57
3.3.2. Модель структуры данных	61
3.3.3. Функциональное моделирование	62
3.3.4. Модель документооборота	69
3.3.5. Модель потока данных	69
3.4. Связь моделей	70

3.5. Объектно-ориентированный анализ и моделирование	72
3.5.1. Основные понятия объектно-ориентированного подхода	73
3.5.2. Объектно-ориентированный анализ	74
3.5.3. Преимущества объектно-ориентированного подхода	76
3.6. CASE-средства	77
3.7. Использование методологий, инструментов и техник	78
3.8. Выводы	79
3.9. Вопросы и задания для самоконтроля	80

Глава 4. Управление ценностью продукции 82

4.1. Снижение покупательской стоимости	84
4.2. Повышение потребительских качеств	85
4.3. Критерии приобретения товара	86
4.4. Функциональные свойства продукта	87
4.5. Мнение потребителя	90
4.6. Выводы	91
4.7. Задания для самоконтроля	92

Глава 5. Системы реализации корпоративной стратегии 93

5.1. Показатели эффективности деятельности	94
5.2. Сбалансированная система показателей	95
5.2.1. Общие характеристики сбалансированной системы показателей	95
5.2.2. Карта стратегии	98
5.2.3. Роль стратегического управления	101
5.2.4. Участие сотрудников в управлении	104
5.2.5. Всестороннее отражение деятельности	105
5.2.6. Представление основных групп показателей	106
5.2.7. Показатели внутренних хозяйственных процессов предприятия	114
5.2.8. Послепродажное обслуживание	118
5.2.9. Деятельность компании по работе с кадрами	119
5.2.10. Построение сбалансированной системы из набора показателей	120
5.2.11. Эффективность менеджмента	123
5.3. Реинжиниринг бизнес-процессов	123
5.3.1. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии	126
5.3.2. Технологии workflow	128
5.4. Всеобщее управление качеством	130
5.4.1. Основные черты системы управления качеством	130
5.4.2. Информационное обеспечение всеобщего управления качеством	132
5.4.3. Показатели качества продукции	133
5.4.4. Измерение показателей качества	134
5.4.5. Статистический метод контроля качества	135
5.4.6. Информация о качестве	137
5.4.7. Модификации всеобщего управления качеством	138
5.5. Шесть Сигма	140
5.5.1. Определения и методика	140
5.5.2. Организация исполнения проекта	144

5.5.3. Инструменты исполнения проекта	145
5.5.4. Статистическое оценивание надежности	148
5.6. Сокращение затрат времени	150
5.6.1. Деятельность компании в аспекте времени	151
5.6.2. Инструменты программы сжатия времени	155
5.6.3. Вывод новых продуктов на рынок	158
5.7. Выводы	160
5.8. Вопросы и задания для самоконтроля	162

Глава 6. Управление затратами **164**

6.1. Четыре уровня учета затрат	165
6.1.1. Первый уровень: учет не позволяет составить корректную бухгалтерскую отчетность	165
6.1.2. Второй уровень: составление бухгалтерской отчетности	165
6.1.3. Третий уровень: система учета ориентирована на управленческие цели, но не интегрирована	167
6.1.4. Четвертый уровень: интегрированная система бухгалтерской отчетности и управления затратами	168
6.2. Учет затрат по видам деятельности	171
6.2.1. Отличие расчета себестоимости продукции при традиционном учете и учете по видам деятельности	171
6.2.2. Система учета косвенных затрат	176
6.2.3. Распределение ресурсов	180
6.2.4. Стратегическое и оперативное управление затратами	181
6.2.5. Изменение процесса планирования и оценки результатов деятельности	184
6.3. Выводы	186
6.4. Вопросы и задания для самоконтроля	188

Заключение **190**

Приложения **195**

Приложение 1. 22 способа убить Идею	195
Приложение 2. Тест: ваше отношение к клиенту	197
Приложение 3. Примеры групп показателей	198
Показатели деятельности, относящиеся ко времени	201
Дополнительные финансовые показатели	201
Приложение 4. Лист проверки сильных и слабых сторон компании	202
Приложение 5. Использование учета затрат по видам деятельности на предприятии электроснабжения	204
Представление учета в традиционной системе и учета по видам деятельности	204
Приложение 6. Направления постоянного улучшения деятельности компании	206

Глоссарий **208**

Список литературы **220**

Предисловие СЮ Тюменской нефтяной компании

Мир переживает бум развития и применения корпоративных информационных систем (КИС) или ERP-систем. Подготовка и принятие решений в среде ERP-систем стали естественным фактором в конкурентной борьбе компаний: крупные холдинги, функционирующие в соответствии с мировыми стандартами, обязаны опираться на самые современные информационные системы, получившие мировое признание.

Разработкой крупных ERP-систем в России не занимаются, а вот их внедрение осуществляется все чаще.

Надо признаться, что сегодня в России нет достаточного количества квалифицированных специалистов, которые обладают необходимым опытом внедрения и эксплуатации крупных ERP-систем. При этом, на мой взгляд, отсутствует и продуманная национальная система подготовки такого персонала в российских вузах. Есть прекрасные школы, выпускающие программистов и специалистов по компьютерной аппаратуре. Но практически нигде не учат внедрению современных бизнес-приложений и работе с ними в рамках корпоративных информационных систем. Мне не приходилось встречать серьезных работ российских авторов по экономике информационных систем.

В нефтяном бизнесе конкуренция может быть самая жестокая — мы обязаны работать на очень высоком уровне подготовки и принятия решений, используя последние достижения в области информационных технологий. Высокая конкурентоспособность компаний, в том числе и ТНК, не может быть обеспечена только иностранными специалистами: как воздух нужны молодые российские таланты, блестяще сочетающие глубокие знания по экономике, информационным системам и математике. Совместный проект МГУ и АйТи «ИТ-экономика» служит как раз этой благородной цели, создавая методический фундамент для подготовки специалистов нового комплексного профиля.

Ежегодно в ТНК приходят на работу выпускники МГУ, проходят практику, участвуют во внедрении современных информационных систем бакалавры и магистры экономического факультета МГУ. Таким образом, мы участвуем в подготовке нужного нам персонала. Жизнь научила нас больше рассчитывать на собственные силы даже в деле выращивания квалифицированных кадров. Для нас поддержка совместного проекта «ИТ-экономика» — это и честь, и насущная жизненная необходимость.

Желаю успеха этому проекту, и пусть изданные в его рамках учебные курсы и книги способствуют появлению в России нового поколения талантливых специалистов в области экономики и применения корпоративных информационных систем.

*Корпоративный управляющий информационными технологиями (CIO) ОАО ТНК
Александр Блох*

Предисловие от компании Hewlett-Packard

В последние годы развитие информационных систем в России вступает в новую фазу — оно становится частью общей стратегии бизнеса предприятия. Однако такое изменение роли информационных систем и технологий требует не только управленческой воли (хотя она, безусловно, необходима), но и решения целого ряда сопутствующих проблем.

На первом месте, пожалуй, стоят проблемы методологические. Информатизация становится в ряд равноправных бизнес-проектов, а значит, на всех стадиях планирования и учета рассчитывается и контролируется финансовый результат. Для этого как минимум необходима адекватная методика расчета. Существующие методики, увы, отличаются фрагментарностью, затрагивая лишь отдельные виды информационных систем либо отдельные стадии их жизненного цикла. Наконец, особую и также не решенную на сегодняшний день проблему представляет организация сбора исходных данных.

Не менее важна кадровая проблема. Необходимы топ-менеджеры, придающие должное значение информатизации предприятия, и менеджеры среднего звена, реализующие новые методики непосредственно в бизнес-процессах учета и планирования. Вместе с тем на данный момент налицо серьезный дефицит такого рода кадров.

Два вышеназванных фактора придают особую важность совместному проекту МГУ и АйТи «ИТ-экономика». В рамках проекта создаются руководства, решающие целый ряд методических проблем, а также база для подготовки квалифицированных кадров в области экономической оценки ИТ-проектов.

Для компании Hewlett-Packard этот проект тоже имеет принципиальное значение. Во-первых, осознание потребителями реальных затрат и результатов, связанных с ИТ, делает рынок в целом более надежным и предсказуемым. Во-вторых, более рациональное и прозрачное принятие решений потребителями снижает риски компаний-поставщиков. Наконец, специализация «ИТ-экономика» обеспечит подготовку специалистов, способных преодолеть понятийный барьер между предпринимателями, мыслящими в экономических категориях, и инженерами в области ИТ, ориентированными, прежде всего, на категории технические. Эти позитивные результаты в совокупности способны вывести на новый уровень рынок ИТ в России.

В заключение воспользуюсь случаем пожелать удачи проекту. Надеюсь, что создаваемые курсы и книги будут способствовать подготовке нового поколения специалистов в области экономики ИТ, которые, в свою очередь, обеспечат дальнейшее развитие российского рынка ИТ.

*Директор Hewlett-Packard Consulting
(представительство в России и СНГ)*

Павел Горюнов

Предисловие

В данном пособии излагаются принципы разработки стратегии управления предприятием и ее практической реализации. Управление предприятием в условиях рыночной конкуренции значительно отличается от управления государственным предприятием. Поэтому, с учетом российской действительности, работа носит преимущественно теоретический характер, представляя обзор практики западных компаний. Большая часть методик, описанных в тексте, не применяется в полном объеме на российских предприятиях. Возможно, точное воспроизведение западных методов управления в отечественных компаниях и не имеет смысла. В России есть достаточно богатый опыт организации производства, традиции, культура управления. Эти компоненты оказывают значительное влияние на стиль деятельности. Второй важный момент — реальная форма собственности на предприятии. За последние годы россияне накопили значительный опыт в области корпоративного управления.

Управление российским предприятием претерпевает большие изменения. Они по большей части вызваны изменяющейся экономической средой. Кроме этого есть и микроэкономическая действительность, которая способствует смене методов управления, а иногда — в силу конкуренции — даже вынуждает идти на такой шаг. Важным фактором совершенствования управления являются информационные технологии, которые предоставляют массу новых возможностей получения и обработки информации, перенося предмет управления в новую плоскость.

Методы стратегического и оперативного управления получают распространение в российских компаниях. Вместе с тем стоит отметить, что руководство большинства предприятий сейчас главным образом интересуется текущее состояние деятельности. Обучение и продвижение в области организации производства часто ограничиваются поддержанием учета на должном уровне. В то же время это вспомогательная деятельность, которая выполняет обеспечивающие функции. Для полноценного и всестороннего развития предприятия этого явно не достаточно: необходим опыт в областях организационного развития, управления персоналом, информационных технологий. Поэтому цель данного пособия состоит в том, чтобы познакомить читателя с методами управления, которые стали стандартами для западных компаний и включены в университетские программы подготовки специалистов.

В мировой практике сложилось так, что бо́льшая часть методов рационального управления сначала была разработана и реализована в Японии. Попытки скопировать и полностью воспроизвести эти методы на предприятиях Европы, например в автомобильной промышленности Великобритании, не принесли ожидаемого результата. И это несмотря на то, что в Великобритании работают предприятия японской автомобильной промышленности — Toyota, Mitsubishi, — эффективно использующие данные методы. Такая же ситуация наблюдалась и в Америке. Конкурентное давление со стороны успешно работающих предприятий становилось критическим, поэтому специалисты в области менеджмента были вынуждены разрабатывать свои методы управления. Так появились методики Шести Сигма, сбалансированная система показателей и др., несколько по-иному расставляющие акценты в деятельности с учетом особенностей предприятий. Эти новые методы реализации стратегии основывались на наработанном мировом опыте. Поэтому изучение мирового опыта является важной составной частью совершенствования управления.

Важную роль в изменении управления играют информационные технологии. Благодаря им возрастает оперативность получения информации, ее качество. Значительно увеличивается объем доступных данных, что позволяет рассматривать предприятия с нескольких точек зрения, проводить разносторонний анализ. Кроме этого, использование информационных технологий позволяет сформировать структуру управления по бизнес-процессам. Вот почему настоящее пособие называется «Управление процессами». Воплощение управленческих идей с использованием информационных технологий становится более реальным. В тексте показано, как применение информационных технологий позволяет формально представить деятельность организации и создать информационную систему, подходящую для реализации выработанной стратегии.

Благодарности

Мне хотелось бы поблагодарить всех, кто участвовал в работе над этой книгой. Особую благодарность выражаю:

Лугачеву М.И., заведующему кафедрой экономической информатики, — за идею и реализацию проекта серии книг «ИТ-экономика».

Чарльзу Тенонту, директору программ университета Уорвик, — за плодотворные встречи со специалистами по реинжинирингу и предоставление материалов по этой теме.

Полу Хэру, директору центра экономических реформ университета Хериот-Уотт, — за возможность подробно изучить процесс подготовки специалистов соответствующей специальности в этом университете.

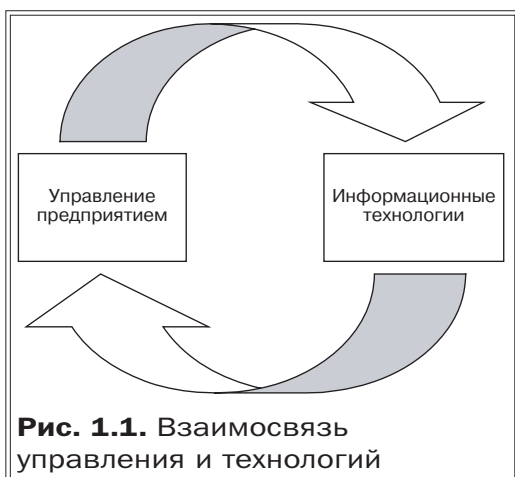
Львову Владимиру (PricewaterhouseCoopers, ТНК), — за формирование концептуальной программы курса и ценные замечания.

Кроме этого, выражаю признательность компаниям PricewaterhouseCoopers, АйТи и издательству ДМК Пресс за помощь в подготовке книги.

Введение в управление процессами

1.1. Принципы управления и информационные технологии

Управление современной компании широко использует на практике информационные технологии. Существуют две стороны управления предприятием, оказывающие взаимное влияние друг на друга: принципы управления организацией и информационные технологии (рис. 1.1). Современные методы управления предприятием требуют более совершенных технологических решений. С другой стороны, сегодняшний уровень технологий предоставляет новые возможности для руководства предприятия.



Управление предприятием и информационные технологии тесно связаны с информационной системой.

1.2. Информационная система и ее структура

Под *информационной системой* (ИС) понимается вся совокупность информации, циркулирующая в организации, порождаемая в процессе ее деятельности и оказывающая влияние на результаты деятельности. При этом неважно, в каком виде присутствует информация: в электронном, в форме бумажных документов или в виде знаний и опыта сотрудников. Система предполагает учет всех типов информации, присутствующей в компании в явном или неявном виде. Эти данные можно отслеживать и принимать решения на их основе. В противном случае решения принимаются без активного воздействия такой информации, с учетом сложившейся практики или культурных традиций. Информация существует независимо от того, доходит она до управленческого персонала или не доходит, воспринимается им или не воспринимается.

Информационная система включает в себя не только сведения внутреннего характера, но всю внешнюю информацию, оказывающую влияние на деятельность фирмы. Сюда относятся регулирующее воздействие со стороны государственных органов, данные по товарным и финансовым рынкам. В информационной системе присутствуют данные от собственников, поставщиков и потребителей. Информационная система отличается от информации вообще. Система не безгранична, она конечна. К информационной системе предприятия относится информация, оказывающая воздействие на деятельность организации (рис. 1.2).

Часть информационной системы находится под контролем управленческого персонала и используется им для принятия решений. Назовем такую информацию *контролируемой*. Некая часть информационной системы остается вне поля зрения и не подвергается контролю независимо от того, знает ли о ней кто-то и обращают ли на нее внимание при принятии решений. Это область *невостребованной информации*. Соответственно, одну из задач управленческого персонала можно сформулировать как увеличение доли контролируемой информации.

Рассмотрим следующий пример. В системе учета есть понятие себестоимости продукции. Себестоимость может быть подсчитана разными способами (их выбор определяется целями расчета). В зависимости от того, какой способ расчета принят на предприятии, руководство предприятия получает те или иные данные. Но если существующий метод



расчета не устраивает руководство компании, то есть не дает объективной картины состояния дел на предприятии и не представляет достаточно информации для принятия существенных решений, то следует менять систему расчета, расширяя область подконтрольной информации.

Один из способов получения необходимых данных предполагает покупку и установку компьютерной информационной системы. Однако для начала нужно выяснить, какой метод расчета будет устраивать руководство, а потом продумать его реализацию. Таким образом, в первую очередь предстоит очертить круг задач, требующих решения, — другими словами, определить ту часть информации, которой недостает для более эффективной деятельности, — а затем искать пути ее накопления.

Для многих предприятий сейчас очевидно, что чем больше часть неконтролируемой информации, тем сложнее работать. Недостаточный контроль информации оказывает серьезное влияние на результаты деятельности предприятия. Поясним это на бытовой ситуации. В вечерних новостях передали, что на следующий день будет дождь. Я не смотрел вечерних новостей. Последние дни светило солнце, и, уходя на работу, я не взял с собой зонт. К обеду пошел дождь и, конечно же, не прекращался до тех пор, пока не настало время возвращаться домой. В результате я основательно вымок. Отсюда вывод: там, где мы не можем повлиять на ситуацию кардинальным образом, изменить ее в свою пользу, нам приходится принимать сложившиеся условия, которые мы вовремя не сумели предвидеть и учесть.

В какой-то мере информационный вакуум позволяют устранить информационные технологии. Они сейчас способны предоставить широкий спектр данных как о внутренней деятельности предприятия, так и внешнего характера: запросы потребителей, состояние рынков, регулирующие положения и т.д. Однако у управленцев часто складывается впечатление, что программные продукты способны самостоятельно, без их активного участия заполнить этот вакуум и решить все проблемы компании. Как правило, такие проекты обречены на неудачу. Деятельность предприятия состоит не только из технологического процесса, который в ряде организаций может быть одинаковым. Этому процессу сопутствует множество факторов и условий, придающих своеобразие самому управлению предприятием, а не его технологической деятельности. И поэтому для каждой компании необходима своя система методов управления, которая позволила бы решить существующие проблемы. Управленческая информация — это не только данные производственного характера, но и информация «вокруг предприятия», поступающая из экономической среды, в условиях которой действует фирма.

Как говорилось выше, информационная система включает все сведения, оказывающие влияние на деятельность предприятия. Часть этих сведений попадает в область учитываемой управленческой информации. Использование программного обеспечения способно улучшить качество представления доступных данных, но не расширить их. Предметом рассмотрения в настоящей книге являются способы расширения контролируемой внешней и внутренней управленческой информации, которая впоследствии может стать частью компьютерной информационной системы организации.

1.3. Управление предприятием

Под *управлением предприятием* понимается организация деятельности предприятия с учетом изменений в окружающей экономической и социальной среде. Управленческий персонал распределяет финансовые, трудовые и материальные ресурсы таким образом, чтобы реализовать намеченные планы. Задача управления состоит в отслеживании внутренних и внешних процессов и адекватном реагировании на них, в результате чего изменения экономических условий могут способствовать развитию предприятия, а не наносить ему ущерб. Для этого управленческий персонал должен обладать лидерскими качествами, уметь предвидеть ситуацию, поддерживать организацию в динамичном, постоянно

меняющемся состоянии, чтобы она могла в любой момент занять выгодную для себя позицию.

Управленческие задачи на предприятии распределяются по трем уровням. *Высший управленческий персонал* принимает долгосрочные стратегические решения и отслеживает выполнение решений, принципиальных с точки зрения деятельности всей организации. *Средний уровень* реализует принятые на высшем уровне решения. *Операционный уровень* управления отвечает за текущее состояние дел на предприятии. Для работы управленцев на каждом из этих уровней требуются разные виды информации.

В настоящей главе рассматривается информация, относящаяся ко всем трем уровням управления. Вместе с тем основное внимание уделено скорее видам данных и первичных сведениях о деятельности предприятия, которые можно получить, чем способам обработки этой информации.

Представим содержание главы в табличном виде (табл. 1.1). Предприятие рассмотрим как совокупность бизнес-процессов, организации, кадров, инфраструктуры, а также компьютерных информационных систем. Все составляющие этой системы изменяются одновременно, и изменение одной составляющей ведет к изменению всех остальных.

Таблица 1.1. Разделы предприятия и виды информации

	Сбор данных, документирование	Обработка данных	Ориентация на потребителя
Бизнес-процессы	++	++	+
Организация	++	+	+
Внешняя среда	+	+	–
Компьютерная информационная система	++	+	–

++ рассматриваются подробно.

+ рассматриваются.

– не рассматриваются.

Бизнес-процессы. Предприятие рассматривается как совокупность отдельных процессов, эффективность каждого из которых подлежит оценке. Такое представление деятельности позволяет ускорить реакцию на ее изменяющиеся внешние и внутренние условия, отслеживать состояние

всех процессов и материальных ресурсов предприятия в реальном времени.

Организация. Использование информационных технологий ведет к изменениям организации работы предприятия. В результате совершенствуется его организационная структура, отпадает необходимость территориальной привязанности к месту работы, изменяются последовательность и содержание работ, увеличивается гибкость деятельности предприятия, преобразуется процесс управления.

Всех сотрудников предприятия можно условно разбить на группы в зависимости от типа производимой работы и отношения к информационной системе. Работники умственного труда — это сотрудники, которые разрабатывают новые продукты, услуги и создают интеллектуальный потенциал фирмы. На производственных предприятиях эта группа представлена персоналом отделов НИОКР, лабораторий, НИИ при организациях. Ко второй группе относятся работники, имеющие дело с данными и делопроизводством. Это секретарский персонал, бухгалтерия. Третью группу составляют те, кто производит продукцию предприятия, то есть рабочие, непосредственно задействованные в процессе выпуска продукции или оказания услуг. Эти три группы сотрудников вносят разный вклад в информационную систему предприятия.

Внешняя среда. Под экономической средой предприятия понимаются внешние условия его функционирования: конкуренция на рынке, регулирование деятельности, характеристики рынков и т.д.

Компьютерные информационные системы. Современные компьютерные информационные системы включают в себя блоки современных подходов менеджмента; предполагается, что эти блоки будут использованы в практике предприятий. Среди таких частей информационных систем можно отметить типичные бизнес-процессы разных отраслей промышленности, системы показателей для контроля деятельности, систему поставок «just-in-time» (точно в срок) и множество других методов управления. Однако они часто оказываются невостребованными. Причина кроется не в российской специфике производства, как бывает в отношении финансов или учета. Здесь основная проблема — потребность менеджеров в перечисленных методах. Покупка информационной системы с реализованными в ней методами управления не значит, что они будут автоматически внедрены, как только начнется промышленная эксплуатация компьютерной системы. Методы управления больше относятся к культуре управления производством, чем к его компьютеризации. Потребность в ней должна возникнуть изначально — тогда функциональные блоки программного обеспечения способны принести пользу.

А использование новых методов управления вследствие приобретения системы, где они реализованы, скорее всего, не принесет ожидаемого результата.

Поэтому одна из задач данного пособия — представление основных методов управления предприятием, которые реализуются с помощью информационных систем. Однако следует отметить, что использование компьютерной информационной системы не всегда является необходимым условием их успешной реализации.

Информационные технологии (ИТ). Под информационными технологиями подразумеваются отдельные части компьютерной информационной системы: компьютерное оборудование, программное обеспечение, хранение данных и средства коммуникации. Теме информационных технологий посвящено отдельное пособие из серии «ИТ-экономика».

Внедрение *компьютерной информационной системы* на предприятии должно положительно отразиться как на уровне его информационного обеспечения, так и на принципах управления. Изменения в управлении предприятия происходят за счет внедрения нового уровня информационных технологий, предоставляющих дополнительные возможности сбора данных и анализа информации, а также за счет изменений во взглядах на работу организации.

Управление меняется параллельно с внедрением информационных технологий. Необходимо отметить, что информационная архитектура компании должна соответствовать бизнес-архитектуре. Под *бизнес-архитектурой* понимается целостная организация бизнес-процессов, организационных, культурных и социальных областей деятельности предприятия, соответствующая целям его деятельности. Если информационные технологии не связаны с бизнес-архитектурой, то они превращаются в дорогое, но бесполезное приобретение.

Для соответствия целей деятельности предприятия способам их достижения разрабатывается и реализуется стратегия в области информационной системы. Она учитывает профиль предприятия, его цели, а также факторы успеха, которые удобно реализовать с использованием информационных технологий. Эти факторы могут меняться или устаревать под влиянием внешней среды. Поэтому на предприятии должно использоваться стратегическое управление, задачи которого — прогнозировать или обнаруживать изменения в требованиях рынка, условиях конкуренции, законодательстве и т.п., корректировать бизнес-цели и критические факторы успеха, постоянно поддерживать в соответствии все уровни предприятия, включая и уровень информационной архитектуры.

Стоит отметить, что использование информационных технологий относится к наиболее важным внутрифирменным вопросам. Суть вопроса состоит во взаимосвязи технологий и управления: как, с одной стороны, интегрировать технологические решения в систему управления, а с другой стороны, изменить управление компанией с использованием информационных технологий. Проще говоря, с внедрением информационных технологий происходит изменение задач высшего управленческого звена. Последние достижения в области ИТ, такие как значительное сокращение стоимости вычислительной техники, позволяющее автоматизировать большую часть рабочих мест, а также появление новых технологий в разработке программного обеспечения, по-иному расставляют акценты в процессе управления предприятием. Руководитель теперь должен выступать в роли главного управляющего по отношению к различным участникам информационного процесса. Возможно, такая постановка вопроса покажется слишком технократичной, но потребность в руководителе, исполняющем роль главного технолога, понемногу отпадает. Теперь он должен не только быть сведущим в хозяйственных операциях, но и иметь хорошую подготовку в области информационных технологий, а также обладать предпринимательскими знаниями.

Сегодня руководство предприятий часто не чувствует себя компетентным в вопросах информатизации, поэтому те принципы управления, которые реализуются посредством информационных технологий, остаются за пределами области его интересов. Они кажутся недоступными и нереализуемыми в существующих условиях.

На предприятиях большинство вопросов, связанных с информационными технологиями, возлагается на специалистов в области ИТ, которые имеют собственные представления о задачах работы подразделения информационных технологий предприятия. Они неспособны самостоятельно сопоставить стратегические интересы предприятия с интересами подразделения. Это задача высшего управляющего звена, а не главного специалиста по информационным технологиям и не эксперта по управлению предприятием, приглашенного со стороны.

Вопросы, которые наиболее остро сказываются на деятельности предприятия при внедрении информационных систем, — это прозрачность деятельности предприятия и информационная безопасность. Остановимся более подробно на прозрачности. Понятие «оптимальный уровень прозрачности» очень важно с точки зрения успешности функционирования информационной системы на предприятии. Разные уровни развития компаний предполагают и разный уровень прозрачности. Абсолютной прозрачности деятельности предприятия быть не может. С одной стороны, она

не будет востребована, так как на управленческом уровне информация используется в агрегированном виде; с другой стороны, детализация информации — это очень дорогое удовольствие. Следовательно, при использовании информационных систем нужно соблюдать определенный баланс между необходимым уровнем прозрачности и возможностью его реализации. Возможность реализации, в свою очередь, определяется как финансовыми параметрами предприятия, так и готовностью или желанием сотрудников обеспечить данный уровень прозрачности, предоставляя точные и подробные данные о работе участка. Иногда это требует больших усилий сотрудников, но все же незначительно повышает ценность информации для управления предприятием. В таких случаях попытка увеличить прозрачность ведет к информационной избыточности.

Все эти позиции должны находить свое отражение в деятельности предприятия, его управлении. Руководство предприятий должно быть в курсе современных подходов к организации деятельности и следовать им, чтобы сохранить конкурентоспособность.

1.4. Описание деятельности организации

Рассмотрим работу предприятия с общих позиций управления. Для этого представим организацию деятельности предприятия в виде схемы (рис. 1.3). Первый блок, «Стратегическое управление», отражает постановку задач компании в общей формулировке, с последующей конкретизацией. Блок моделирования процессов предполагает иерархическую детализацию деятельности компании. Данный этап является основой для проведения аналитической и управленческой работы. Система информации приобретает структурированный вид. Затем представляются основные методы анализа и совершенствования деятельности компании. Они разделены на три группы: «Управление ценностью продукции», где приводятся основы реинжиниринга бизнес-процессов; «Управленческие системы контроля», описывающие управление предприятием с помощью сбалансированной системы показателей деятельности, а также методы управления качеством и временем на производстве; «Управление стоимостью продукции», где приводятся основные формы управления затратами. В этой же части рассматривается учет затрат для управленческих целей. Наиболее подробно описывается учет затрат по видам деятельности.

Схема деятельности предприятия отражает основные задачи и методы их решения. Приведенные методы совершенствования деятельности предприятия проще реализуются благодаря внедрению полнофункциональной

Конец ознакомительного фрагмента.
Для приобретения книги перейдите на сайт
магазина «Электронный универс»:
e-Univers.ru.