

УДК 334.027

ПОСТРОЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Кривцов А.И.

Самарский государственный экономический университет, Самара, e-mail: 2030202@gmail.com

Прежде чем говорить непосредственно о корпоративных информационных системах, нужно сказать об их основе – ИС. Существует множество определений информационной системы (ИС), и каждое из них включает в себя перечисление составных частей ИС. Однако дадим развернутое определение данного понятия. Информационная система – это взаимосвязанная совокупность информации, программных и технических средств, персонала, информационных технологий и менеджмента для решения определенного перечня функциональных задач с целью информационной поддержки пользователей. Программные и технические средства служат для преобразования входной и хранящейся в базе данных информации в выходную. В технологических процессах этого преобразования принимает участие персонал ИС (операторы, программисты, сетевые администраторы, информатики-экономисты и т.д.). Информационная система является сложной структурой, содержащей большое количество элементов и связей между ними, и нуждается в соответствующем менеджменте – информационном.

Ключевые слова: информация, анализ, организация, система

BUILDING A CORPORATE INFORMATION SYSTEM

Krivtsov A.I.

Samara State Economics University, Samara, e-mail: 2030202@gmail.com

Before speaking directly about the corporate information systems, needs to be said on their basis – the IP. There are many definitions of information systems (IS), and each of them includes a listing of the components of IP. However, we give a detailed definition of the concept. Information System – is an interconnected set of information, software and hardware, personnel, information technology and management solutions for the specific list of functional tasks for the purpose of information support services. Software and hardware are used to convert the input and stored in the database information in the output. The processes of transformation involved the staff of IP (operators, programmers, network administrators, informatiki-economists, etc.). The information system is a complex structure consisting of a large number of elements and the relationships between them, and in need of appropriate management – information.

Keywords: information, analysis, organization, system

Анализ современной экономической и деловой литературы позволяет сделать вывод о том, что процесс создания системы управления изменениями в холдинговых компаниях состоит из следующих этапов. Во-первых, определение конечных целей, которые должны быть реализованы за счет претворения в жизнь преобразований. Во-вторых, разработка стратегии по достижению указанных целей. В-третьих, формирование команды сотрудников, которые будут управлять указанными процессами. И в-четвертых, формализация проведенных изменений во внутренней документации компании и их укоренение в корпоративной культуре. Важным моментом при реализации указанных этапов являются различного рода поддерживающие процедуры. К ним можно отнести создание системы мотивации сотрудников на период реализации проекта изменений, выявление сопротивлений изменениям, разработка системы их устранения и преодоления, а также постоянное поддержание в коллективе чувства необходимости в проведении преобразований.

Начнем рассматривать процесс формирования системы управления изменениями по указанным этапам.

Мотивация сотрудников к осуществлению изменений – очень важный фактор, влияющий на оперативность и эффективность проекта преобразований. Общеизвестный факт – что люди не любят что-то менять в своей жизни и всегда противятся чему-то новому, даже если это новое приносит в их жизнь позитивные моменты. Поэтому всегда, когда речь заходит о переменах, первой реакцией сотрудников является отторжение. В связи с этим руководителю необходимо найти подход к персоналу, чтобы вызвать у сотрудников чувство необходимости перемен. К примеру, Дж. Коттер в качестве такого стимула к изменениям предлагает использовать искусственно создаваемые кризисы. Для этого можно спровоцировать убытки, выставить напоказ основные слабости менеджеров в сравнении с конкурентами или утвердить ошибочные предложения. В данной ситуации важно, чтобы подобный кризис был несистемным, а демонстративным, чтобы он не привел корпорацию

к разорению. После создания ситуации кризиса Дж. Коттер предлагает установить настолько высокие цели и задачи, что выполнить их старыми методами невозможно. Таким образом, в идеальной ситуации все указанные действия приведут к тому, что управленцы будут стремиться изменить свою работу так, чтобы достигнуть поставленных целей.

У. Бриджес предлагает следующий порядок при побуждении сотрудников к изменениям: подробно описать изменения с полным описанием всех изменившихся функций и должностных обязанностей; предсказать все возможные удары, вторичные изменения, которые произойдут после осуществления преобразований первой волны; четко определить потери, которые понесет вся компания в целом и каждый сотрудник в частности; определить конечный результат, полученный от реализации проекта [2].

Однако несмотря на использование подобных методик, при реализации существенных изменений реформаторы встречают сопротивление персонала. В литературе подробно проанализированы возможные типы сопротивлений, а также методы борьбы с ними.

По мнению авторов работы, реализовать программу преобразований без сопротивлений со стороны сотрудников невозможно. Это является частью самой программы, и грамотный руководитель должен изначально предвидеть подобные явления и закладывать все издержки, связанные с этим процессом. В первую очередь речь идет о дополнительных затратах времени для убеждения сотрудников, финансовых средств – для более наглядного объяснения персоналу выгод и потерь от проекта, а также психологических затратах – при общении с чрезмерно эмоциональными сотрудниками.

При этом, по мнению ряда специалистов в области организационных изменений, существует ряд закономерностей, способствующих тому, чтобы свести указанные затраты к минимуму. Так, Р. Дикхаут в своей статье «Физика перемен» проводит аналогию между процессами, которые изучаются физикой, и процессами в организации, происходящими в момент существенных преобразований [3]. Для успешной реализации проекта преобразований, а также для снижения воздействия отрицательных факторов, по мнению автора концепции, необходимо соблюдать следующие законы.

1. Закон сохранения равновесия. Необходимость в глубоких преобразованиях часто возникает из-за нарушения равновесия между важнейшими группами интересов компании: акционерами, со-

трудниками, клиентами, общественностью и менеджментом. В ранних моделях капиталистической экономики внимание уделялось только правам владельцев и клиентов. Однако в современных демократических обществах на смену владельцам пришли акционеры и, кроме того, стали учитываться еще две важные группы интересов — сотрудники компании и общественность [1]. Именно такую четырехфакторную корпоративную модель взяли за основу многие современные компании, однако она исключает очень важную группу, которую ни в коем случае нельзя забывать: менеджеров. Именно эта группа имеет огромное значение для расстановки сил в корпорации.

2. Закон рычага. Усилия, которые руководство вкладывает в работу компании, должны максимально окупаться, а значит, проводить преобразования следует в тех областях, где можно получить наибольшие результаты. Этот закон помогает понять, где именно нужны изменения. Сначала нужно всесторонне проанализировать деятельность компании в целом, чтобы понять, где коренные преобразования на самом деле необходимы, а где можно обойтись небольшими усовершенствованиями. Действовать следует в узко определенных областях, но сначала важно очень широко посмотреть на проблему.

3. Закон превращения и сохранения энергии. Суть этого закона заключается в высвобождении энергии, необходимой для осуществления преобразований. Энергия может поступить в систему извне — в виде требований акционеров или нового руководства. А собственная потенциальная энергия системы может преобразовываться в кинетическую, когда у людей, на которых держится организация, появляются новые стремления и надежды и они готовы работать на реформу. Если предполагается проводить преобразования постоянно и в течение долгого времени, то нужно не только добиваться определенных результатов, но и создавать дополнительные источники энергии. Программа преобразований, направленная на повышение эффективности, может продолжаться несколько лет и идти в несколько этапов, а на это нужно много энергии. Поэтому важно проводить преобразования в такой последовательности, чтобы в компании высвобождалась внутренняя энергия, формировались общие ценности.

4. Закон коррекции через обратную связь. Зная законы рычага и сохранения энергии, можно понять, как подчинить себе основные процессы бизнес-системы. Но предсказать исход программы преобразований абсолютно точно никогда не удастся. Целевые параметры, структура проекта,

показатели эффективности позволяют оценивать фактические результаты и сравнивать с ожидаемыми, и тогда можно корректировать действия руководства. Таким образом, своевременные ответные действия не только дают результаты и высвобождают необходимую энергию, но и направляют реформу.

5. Закон лидерства. Цели и предпочтения главного действующего лица оказывают огромное влияние на весь ход преобразований. Даже если руководители ясно видят общую картину и обладают широким кругозором, на практике они часто действуют так, как удобно и привычно лично им. Идеальных руководителей не бывает. И чтобы преобразования вызвали доверие в организации, лидер должен реализовывать себя в процессе перемен, они должны быть звучны его представлениям.

Однако часто встречается и обратная ситуация, когда сотрудники готовы к преобразованиям, а руководство по каким-либо причинам стремится либо притормозить, либо отменить реализацию проектов внедрения изменений. Так, Р. Майлз в своей работе приводит 6 типичных «тормозов» при реализации программы преобразований, а также способы по их преодолению [5].

1. Осторожность и консерватизм. Когда компания долгое время использует одну и ту же бизнес-модель, она слишком увлекается мелкими эволюционными усовершенствованиями, не понимая, что устаревший механизм уже не сделать более производительным. Для успеха реформ необходимо проанализировать существующее положение и сплотить топ-менеджеров компании для реализации нового курса.

2. Привычные рельсы. В рамках сложившейся системы невозможно планировать и проводить преобразования. Поэтому руководителю необходимо отказаться от страхов и разрушить устоявшуюся модель управления для эффективного внедрения проекта изменений.

3. Обилие нововведений. Проекты по внедрению изменений необходимо ранжировать по важности, грамотно распределять их во времени, чтобы на один временной промежуток приходилось не более одной коренной перестройки бизнес-процессов.

4. Неподдающийся персонал. От топ-менеджеров, которые тормозят или вовсе саботируют внедрение изменений, необходимо избавляться, какими бы ценными они ни были в настоящее время. Из-за нескольких подобных работников весь дорогостоящий процесс реализации инновационных процессов может быть поставлен под угрозу.

5. Посторонние. После того как будут нейтрализованы противники реформ из

числа руководителей, необходимо обратить внимание на рядовых сотрудников, насколько они понимают концепцию предстоящих преобразований и осознают их необходимость. Очень важно заняться этой проблемой на раннем этапе, ведь «посторонние наблюдатели» могут замедлить движение компании вперед.

6. Упадок сил на стадии выполнения. Часто процесс перехода от планирования реформы к реальной работе ошибочно воспринимается как отступление от первоначальных идей, и с первых же дней система стремится вернуться в прежнее состояние. Поэтому руководитель должен ежедневно планомерно отслеживать ход реализации проекта преобразований, контролировать руководителей среднего звена, а последние – рядовых сотрудников. Вся основная работа по внедрению реформ осуществляется как раз на стадии реализации, а не планирования.

Таким образом, в литературе обобщен существенный теоретический и практический материал, посвященный управлению преобразованиями в корпорациях. Однако управление изменениями в региональных холдинговых компаниях существенно отличается от аналогичных процессов в федеральных или транснациональных корпорациях. В первую очередь это связано с необходимостью осуществления всех вышеназванных действий в жестких рамках территориального стратегического планирования.

В настоящее время практически полностью отсутствует взаимодействие между властными элитами и руководителями стратегически значимых для региона холдинговых компаний в части разработки и реализации стратегических программ. Так, большинство субъектов федерации имеют долгосрочные стратегии развития территорий вплоть до 2020 года. Однако большинство региональных холдинговых компаний не имеют подобного документа. Но даже те перспективные планы развития предприятий, которые существуют, очень часто идут вразрез со стратегиями развития территорий, на которых они осуществляют свою непосредственную деятельность. Причиной этому может служить то, что стратегии развития, программы изменений и преобразований на отдельных, даже стратегически значимых предприятиях, не рассматриваются и не анализируются местной властью. В настоящее время существует ситуация, когда региональных политических лидеров интересуют лишь фактические данные за прошедший период, а также общий, укрупненный и желателен благоприятный стратегический план развития

субъекта федерации. При этом за счет каких источников, деятельности каких предприятий эти планы будут претворяться в жизнь, региональных чиновников не интересует.

Кроме того, следует отметить, что оперативные планы развития региона на год, как и бюджеты территорий, формируются в сентябре – октябре каждого года, а фактические данные, представляемые Росстатом в разрезе предприятий и отраслей промышленности, – не раньше апреля – мая следующего года. Таким образом, возникает существенная область неопределенности, когда при планировании на региональном уровне власти исходят не из фактических данных, а из ожидаемых, что повышает вероятность совершения ошибки при расчетах.

Коммерческие организации составляют свои ежегодные планы по аналогичному принципу. При этом очевидно, что каждая компания способна спрогнозировать свои собственные показатели более точно. Но региональные власти не используют указанную информацию. В результате возникают существенные расхождения в корпоративных и региональных стратегических планах.

По этой же причине холдинговым компаниям в регионе сложнее реализовать программу внедрения преобразований. Зачастую эти планы никак не вписываются в уже сформулированную и утвержденную концепцию развития территорий, и местная власть начинает давить на бизнес с целью выполнения региональных планов и бюджетов.

Показана необходимость формирования и внедрения в стратегический и оперативный менеджмент региональных холдинговых компаний системы управления изменениями в целях повышения эффективности их функционирования. Подобная комплексная система позволит увеличить производительность труда в коммерческих организациях, оперативно реагировать на преобразования, происходящие во внешней среде, увязать программу развития компании с основными макроэкономическими показателями в экономике страны и субъекта федерации [5], а также разработать более адекватные и приближенные к реальности планы развития.

Формирование системы управления изменениями в холдинговых компаниях осуществляется с помощью поэтапного внедрения в стратегический и оперативный менеджмент следующих элементов:

1. Структурные изменения и создание новых коммуникаций субъектов холдинга. Данный элемент включает в себя формирование эффективного взаимо-

действия головной компании с дочерними, оперативное решение возможных проблем посредством горизонтальных связей между зависимыми компаниями и филиалами, а также формирование оптимальной организационной структуры, позволяющей достигнуть поставленных перед холдингом целей.

2. Управление с реакцией на изменения внешней среды и сценарное планирование, позволяющее заранее спрогнозировать варианты развития предприятия в зависимости от макроэкономических условий и скоординировать программу действий топ-менеджмента компании по каждому из сценариев.

3. Изменения в механизме мотивации персонала и нововведения в организационной культуре компании. Указанный элемент системы управления изменениями включает в себя проведение комплекса мероприятий по повышению производительности и эффективности труда сотрудников, постановка перед ними конкретных целей и задач, достижение которых позволит организации лучше удовлетворять их потребности, а также введение новых правил и норм поведения, соответствующих сложившейся ситуации.

4. Изменения в политике распределения властных полномочий, т.е. определение оптимального соотношения уровня властных полномочий и ответственности, сосредоточенных в руках менеджмента головной компании.

Очевидно, что формирование перспективных планов развития республики должно происходить в тесном взаимодействии с указанными предприятиями. В настоящее время такого не происходит, и зачастую планы развития конкретных отраслей и предприятий идут вразрез с консолидированным стратегическим планом региона. Для решения этой проблемы и предлагается осуществлять взаимодействие между бизнесом и политическими элитами региона, основываясь на модели формирования стратегического плана развития региона.

Таким образом, указанная модель отображает весь процесс согласования и координации корпоративных и региональных стратегий как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу. Начинается указанный процесс с разработки субъектами бизнеса оперативных планов развития собственных предприятий. В подобного рода планах региональные холдинги должны подробно описать и спрогнозировать все элементы изменений по схеме, описанной выше.

Исследование выполнено в рамках проекта проведения научных исследований «Формирование организационно-экономического механизма управления изменениями в социально-экономических системах в условиях глобализации и развития информационно-знаниевой экономики», проект № 26.944.2014/К.

Список литературы

1. Мазур И., Шапиро В. Корпоративный менеджмент. – М.: Омега-Л, 2010. – 784 с.
2. Нельсон Р., Уинтер Дж. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Дело, 2002. – 536 с.
3. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. – М., 1998. – № 1. – С. 68–74.
4. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
5. Широкова Г. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2008. – 480 с.

References

1. Mazur I., Shapiro V. Korporativnyj menedzhment. M.: Omega-L, 2010. 784 p.
2. Nelson R., Uinter Dzh. Jevoljucionnaja teorija jekonomicheskikh izmenenij. M.: Delo, 2002. 536 p.
3. Tom N. Upravlenie izmenenijami // Problemy teorii i praktiki upravlenija. M., 1998. no. 1. pp. 68–74.
4. Fljajsher K. Strategicheskij i konkurentnyj analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese. M.: BINOM. Laboratorija znanij, 2005. 541 p.
5. Shirokova G. Upravlenie izmenenijami v rossijskih kompanijah: uchebnik. SPb.: Izd-vo «Vysshaja shkola menedzhmenta»; Izdat. dom S.-Peterb.gos.un-ta, 2008. 480 p.

Рецензенты:

Погорелова Е.В., д.э.н., профессор кафедры прикладного менеджмента, ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара;
 Жабин А.П., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента, ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара.