

УДК 658.011.56

ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В КОМПАНИЯХ

Полуэктова Н.Р.

Рассмотрены проблемы взаимовлияния процессов внедрения корпоративных информационных систем и управления организационными изменениями. На основании представленных данных даются рекомендации для более эффективного внедрения информационных систем на основе совершенствования системы организационных изменений

Ключевые слова: OCM, ERP, корпоративная информационная система, управление организационными изменениями, эффективность внедрения корпоративных информационных систем.

Современный этап внедрения информационных систем в управление организациями не ограничивается влиянием на производительность труда отдельных работников и подразделений. Эволюция информационных систем может быть представлена следующей схемой.



Рис.1. Изменение концепции использования корпоративных информационных систем

Новые информационные технологии и реализованные на их основе информационные системы являются мощным инструментом для организационных изменений, которые «вынуждают» предприятия перепроектировать свою структуру, область деятельности, коммуникации, ресурсы, т.е. провести полный реинжиниринг бизнес-процессов для достижения новых стратегических целей.

В исследованиях Лаудона и Лаудона [1] приведены основные факторы, взаимовлияния организаций и информационных технологий: окружающая среда, организационная культура, структура организации, бизнес-процессы, стандартизация организационных процедур, качество управленческих решений, риски.

В таблице 1 приведены обобщенные результаты известных влияний внедрения информационных систем и технологий на организационные изменения.

С другой стороны, данные американской консалтинговой компании PanoGama, свидетельствуют о том, что правильное управление организационными изменениями является одним из ключевых факторов успеха при реализации сложных проектов внедрения корпоративных информационных систем.

Целью данной статьи является систематизация и анализ данных, которые позволят судить о степени взаимовлияния процессов внедрения информационных систем и организационных изменений в организациях, выявить тенденции изменения и определить основные направления

деятельности организаций для достижения максимального управленческого эффекта путем совершенствования этих процессов.

Таблица 1

Организационные изменения, связанные с внедрением новых информационных систем и технологий [2]

Вид изменения	Содержание
Международное разделение производства	Действия компании не ограничиваются локализацией; глобальная сфера деятельности расширена; снижаются затраты на производство за счет дешевой рабочей силы, улучшается координация филиалов
Совместная работа	Организация процессов координируется поверх границ подразделений, распределенные производственные мощности становятся доминирующим фактором. Управление процессами подчиняется единому плану
Изменяются полномочия и ответственность	Личности и группы имеют информацию и знания, чтобы действовать самостоятельно. Бизнес-процессы перестают быть "черными ящиками". Затраты на текущее управление снижаются. Централизация и децентрализация хорошо сбалансированы
Организация становится частично виртуальной:	Производство не привязано географически к одному месту. Информация и знания доставляются туда, где они необходимы, в нужном количестве и в нужное время. Снижаются организационные и капитальные затраты, так как уменьшается потребность в недвижимом имуществе для размещения средств производства
Улучшается качество и эффективность управленческих процессов	Все в организации, начиная с высших руководителей и кончая исполнителями, имеют доступ к необходимой информации и знаниям; управление процессами автоматизируется, контроль становится простой процедурой. Организационные процессы и документооборот упрощаются, так как управленческие воздействия движутся от бумажного воплощения к цифровому

Наиболее обоснованные результаты обследования организаций, касающиеся поставленных здесь проблем опубликовала компания Рапогата на своем сайте, доступном по адресу [3]. Данные компании свидетельствуют, что из опрошенных 185 компаний из 57 стран мира 62% внедряли в последние 3 года крупные корпоративные информационные системы, причем наиболее распространенный сценарий внедрения корпоративных информационных систем (42% всех опрошенных компаний) – изменения бизнес-процессов для реализации новых функциональных возможностей. Ниже в таблице 2 представлено распределение обследованных компаний по этому и еще трем сценариям внедрения информационных систем за 2010 год.

Таблица 2

Сценарий	% опрошенных компаний
Изменения бизнес-процессов проводятся независимо от внедрения корпоративной системы, Информационная система настраивается под новые бизнес-процессы	8,8
Изменение бизнес-процессов для обеспечения функциональности системы	41,9
«Ручная» настройка системы для обеспечения текущих изменений в бизнес-процессах	27,0
Бизнес-процессы практически не учитываются	22,3

В данных за 2011 год также указывается, что 41% всех компаний, внедрявших корпоративные информационные системы изменяли в связи с этим свои бизнес-процессы, причем 48% и 15% опрошенных компаний назвали процессы организационных изменений «трудными» или «очень трудными» и только 2% компаний – «простыми».

На рис.2 приведено распределение опрошенных компаний по типам причин внедрения корпоративной информационной системы.

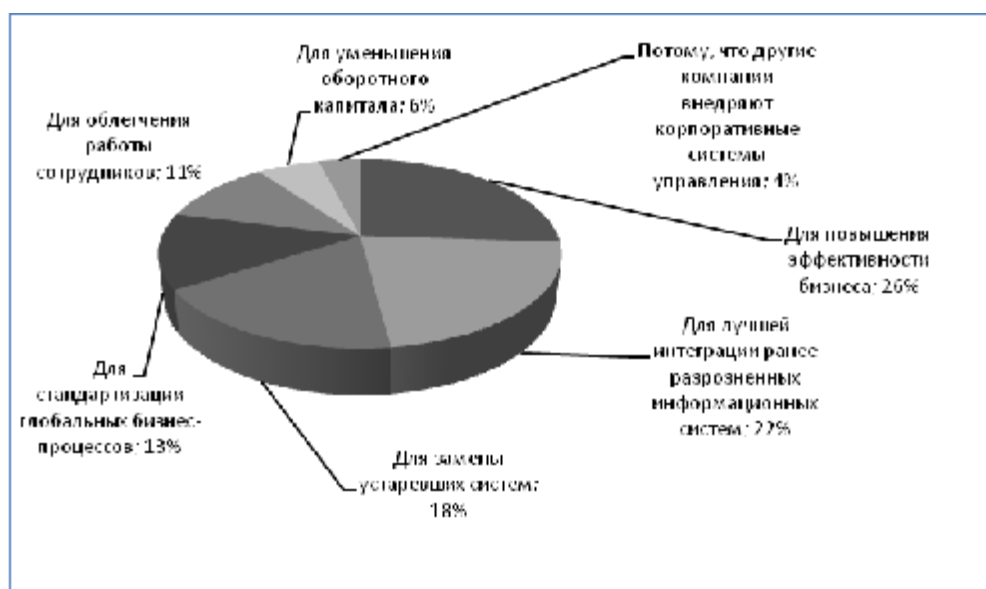


Рис.2. Распределение компаний по причинам внедрения информационных систем

Как мы видим, наибольшее количество компаний уже на этапе начала внедрения понимают, что такие проекты повлияют на бизнес-процессы или даже структуру компании.

На вопрос о наиболее важном на взгляд внедряющих компаний организационном улучшении, связанном с внедрением информационных систем 28% организаций назвали улучшение коммуникаций между сотрудниками, 27% организаций – создание эффективной среды управления организационными изменениями, чуть менее важными целями были названы подготовка бизнес-процессов, создание среды получения преимуществ при реализации продукции и систем корпоративного обучения.

В исследовании Рапогата нашел подтверждение и факт о важности поддержки проектов внедрения информационных систем на соответствующем уровне менеджмента организации. Генеральные, финансовые и IT-директора компаний оказывают очень серьезную поддержку проектам внедрения информационных систем (80% опрошенных, при 52% с низким уровнем поддержки.). Обратная картина с поддержкой среднего звена управленцев и рядовых сотрудников – 22% в проектах с высоким уровнем поддержки, и 38 – с низким. Это с одной стороны свидетельствует о решающей роли в успешности проектов внедрения информационных систем высшего руководства компаний, а с другой говорит о частых фактах неприятия новых информационных систем и технологий «на местах». Если сотрудники доверяют руководителям, понимают причины и необходимость предстоящих изменений, видят пользу от нововведений, получают необходимые навыки и знания для использования нововведений, то снижается еще один фактор успешности внедрения информационной системы – степень сопротивления сотрудников происходящим организационным изменениям.

Для получения наибольшего эффекта от внедрения информационных систем они должны быть интегрированы в уже имеющиеся информационные системы, при этом учитываются как технологические факторы (совместимость платформ, удобство и привычность интерфейсов), так и вопросы миграции данных из старых систем, а также географический фактор - наличие территориально распределенных систем. Данные Рапогата свидетельствуют о том, что в наше время только 37% компаний не нуждаются в серьезном подходе к интеграции новых информационных систем, в связи с локальностью своих офисов и, соответственно, бизнес-процессов.

Очень показательной является информация, характеризующая основные результаты внедрения корпоративных информационных систем по окончании процедур внедрения. В среднем 73% организаций сообщили, что продолжают совершенствовать бизнес процессы по окончании внедрения информационной системы, при этом 68% сотрудников и 72% руководителей остались удовлетворенными результатами внедрения ERP и других типов информационных систем.

ERP интеграция представляет собой сложный процесс, требующий тесного сотрудничества между группами по вопросам осуществления и руководителями компании. После успешной ин-

теграции ERP и других видов корпоративных управленческих систем начинается фаза поддержки. Управление изменениями является очень важным на данном этапе. Только детальное планирование, внедрение и эффективное управление изменениями может позволить интегрированной ERP-системе добиться усиления конкурентных преимуществ организации.

Таким образом, необходима разработка некоторых общих подходов, которые с учетом вышеперечисленных факторов, помогут организациям более эффективно управлять организационными изменениями, связанными с внедрением корпоративных информационных систем.

На рисунке 3 представлена общая схема такого подхода, которая опирается на классические этапы процессов управления организационными изменениями К. Левина [4]. В данном случае процессы побуждения к изменениям связаны с проектом внедрения информационной системы, поэтому большее внимание уделено этапу подготовки к изменениям.



Рис. 3. Детализация некоторых этапов управления изменениями при внедрении информационных систем

При реализации такого подхода ожидается достижение таких эффектов как:

- меньшее сопротивление новым технологиям и изменения деловой практики;
- меньше жалоб и негативного отношения к новым технологиям;
- более быстрое и эффективное внедрение систем;
- уменьшение общей стоимости реализации проекта и др.

Непосредственно процесс выполнения изменений описан в источниках [5] и включает перераспределение полномочий и ответственности, четкое исполнению программы намеченных действий и, параллельно - отслеживание того, не изменилась ли ситуация настолько, что намеченную и утвержденную программу нужно уточнять.

Очень важным является процесс фиксации изменений, в процессе которого оцениваются достигнутые результаты и принимаются решения либо о корректировке планов, либо о поддержки сложившихся изменений.

ВЫВОДЫ

Данные, изложенные в исследовании, подтверждают тесную взаимосвязь между процессами внедрения современных корпоративных информационных систем и изменениями бизнес-процессов в компаниях. Проблемы, возникающие при этом, требуют применения методов управления организационными изменениями, которые на западе объединены в отдельную область ме-

неджмента – ОСМ (Organization Change Management).

Нельзя сформулировать универсальные правила управления организационными изменениями, однако, можно определить некоторые рекомендации, которые позволят более эффективно внедрять новые информационные системы и интегрировать их с уже имеющимися на предприятиях. К ним можно отнести следующие:

- максимальная стандартизация бизнес-процессов для корпораций с территориально-распределенными сетями офисов и филиалов;

- максимальное внимание к вопросам обучения сотрудников, с учетом языковых барьеров и локальных особенностей;

- использование системы ключевых показателей результативности отдачи от внедрения систем, которые складываются из ключевых показателей результативности отдельных структурных подразделений компании;

- подготовка к организационным изменениям, которая включает анализ новых ролей и процессов, предвидение возможных вариантов сопротивления нововведениям и разработку мероприятий для преодоления сопротивлений.

Кроме того, так как одним из основных результатов внедрения информационных систем и технологий является то, что они преобразуют неструктурированные процессы в частично структурированные и структурированные, наблюдается положительная обратная связь: внедрение систем структурирует и формализует бизнес-процессы, что, в свою очередь, способствует более успешному внедрению новых информационных систем и технологий

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Laudon K.C. Management Information Systems, New Approaches to organization and technology. / K. Laudon, J.Laudon — Ney Jersey: PrenticeHall, 1998. — 395 p.
2. Кемерон Э. Управление изменениями. / Э. Кемерон, М.Грин — М.: Добрая книга, 2006. — 360 с.
3. 2008, 2010 ERP Software Report Finds Both Budgets and Overall Satisfaction are Down As Belts Tighten, ERP Implementation Benefits Decrease. [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://panoramaconsulting.com/resource-center/2010-erp-report> — Загл. с экрана. — Яз. англ.
4. Левин К. Теория поля в социальных науках /К. Левин. — СПб.: Речь, 2000. — 430 с.
5. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И.Фишер — СПб.: Книжная палата, 2002. — 380 с.

УДК 338.462 : 366.42

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Цона Н.В.

Выявлены особенности социального управления рисками в сфере услуг. Рассмотрены существующие концептуальные подходы к управлению рисками предприятий сферы услуг. Предложена концептуальная модель управления рисками предприятия сферы услуг с учетом степени осязаемости услуги и управляемости фактора.

Ключевые слова: *риск, концептуальные подходы, управление риском, сфера услуг.*

В современных рыночных условиях функционирование каждого предприятия связано с веде-