

Актуальные вопросы организации управления информацией на предприятии



Автор статьи:

М.Н. Граблев,

к.э.н., руководитель проектов

ООО «Сайнер»

M.N. Grablev

Candidate of Economic Sciences,

Project Manager Ltd. Sciener

Moscow, Russian Federation

E-mail: mgrablev@mail.ru

TOPICAL ISSUES OF ORGANIZING AN ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT

Abstract: an approach to managing information as an asset of an enterprise. The possible options for interaction with business process management and information technology in an enterprise, and probable conflicts that arise in this case. The article includes the importance of the separation of supply and demand in the information technology used by an enterprise.

Keywords: information, management, information technology, business processes, supply and demand

Трудно переоценить значимость информации в современном мире. Особую актуальность приобретает это в вопросах управления современными большими предприятиями (как частными, так и государственными). Управление ими построено через управление информационными потоками, пронизывающими их, а качество принимаемых решений напрямую связано с качеством (достоверностью, актуальностью, полнотой, непротиворечивостью) информации, которой при этом оперирует менеджмент.

Информация наряду с остальными важными элементами предприятия (финансы, персонал, оборудование, запасы и т.д.) является таким же активом компании, который необходим ей для успешной деятельности. Однако информация как актив обладает определенной особенностью. Ее нельзя рассматривать изолированно (обособленно) от других элементов, она не может быть выделена в отдельную самостоятельную сущность. Более того, в настоящее время становится очевидным, что рассмотрение информации (и даже информационных технологий на предприятии) как отдельной инфраструктуры, вступающей во взаимодействие с остальными функциональными блоками, недостаточно для понимания ее сути и организации управления (как ей, так и предприятием с ее помощью). Информационные технологии как инструмент управления взаимопроникают и входят в системную связку с остальными функциональными блоками (они воздействуют, на них воздействуют, как результат – синергия функциональных блоков и информационных технологий). Например, управление финансами на предприятии с высоким уровнем информатизации и с начальным – два разных мира со своими подходами, требованиями к персоналу, результатами и эффективностью.

В рамках такого подхода достаточно интересным, особенно с практической точки зрения, является рассмотрение возможных вариантов взаимодействия в управлении бизнес-процессами и информационными технологиями на предприятии. Как это ни странно, единственно правильного решения, как может быть организована данная связка, в настоящее время нет. Достаточно многие оперируют понятием «реинжиниринг бизнес-процессов», все понимают, что в основу любых информационных систем закладываются те или иные процессы, но кто отвечает за процессы на предприятии? Где взять актуальное описание процессов? Ответ на вопрос не так прост, как кажется, не всегда можно найти владельца и менеджера процесса, а уж тем более его детальное и актуальное описание. Означает ли это, что на предприятии нет бизнес-процессов, царит хаос – конечно, нет, они есть, но не формализованы («рафинированы») и не выделены явным образом. На практике встречаются следующие варианты управления бизнес-процессами на регулярной основе (варианты, когда этим осознано никто не занимается или занимается только в рамках отдельных проектов, т.е. временно, не рассматриваются):

- 1) централизованное управление / служба / отдел по бизнес-процессам, находящееся в прямом подчинении генеральному/исполнительному директору (CEO);
- 2) централизованное управление бизнес-процессами, организованное в рамках ИТ-службы предприятия;
- 3) распределенное управление бизнес-процессами, притом у каждого крупного функционального направления (финансы, сбыт, производство, персонал и т.д.) существует свой собственный отдел по управлению бизнес-процессами (или назначены ответственные).

Какой вариант является правильным? Однозначного ответа нет, более того, очевидно, что возможно сосуществование нескольких вариантов организации управления бизнес-процессами, их эволюция в рамках развития предприятия. Определенно можно сказать, что на выбор варианта будет влиять централизация / децентрализация управления, стили управления, корпоративная культура, отдельные сильные лидеры в менеджменте предприятия. На практике возникает ряд конфликтных ситуаций в рамках каждого из вариантов, которые, безусловно, необходимо своевременно выявлять, анализировать и решать.

Для первого варианта это слишком большая роль централизованной службы, которая неизбежно породит конфликт с менеджментом среднего уровня, когда сверху спускаются указания по организации тех или иных действий, линейные менеджеры отстраняются от процесса принятия решений и должны работать как «шестеренки» в большом механизме (они перестают быть менеджерами – принимать решения уже не входит в их обязанности). Активные менеджеры будут задаваться вопросом об их роли в управлении (они должны делать то, что им спустили сверху), что может породить конфликты и саботаж в работе (притом долгое время централизованное управление по бизнес-процессам будет думать, что все работают так, как описано у них, и делать на основании этого неверные выводы и предложения).

Для второго варианта есть риск узкого взгляда на процессы. В силу природы любой человек действует по пути наименьшего сопротивления. Зачем ИТ-службе рассматривать процессы, которые не автоматизированы или которые не планируется автоматизировать? Зачем уточнять и согласовывать действия с функциональными блоками, настроим им систему – пусть работают? А практика подсказывает, что большинство точек неэффективности в процессах можно и нужно устранять не столько с помощью автоматизации, сколько с точки зрения оптимизации процессов – изменения порядка действий, правильной организации обмена и доступа к информации.

Для третьего варианта наиболее частым является конфликт разрозненности в действиях. Даже если все изначально выбрали одну методологию, нотацию, единый репозиторий процессов, спустя несколько месяцев автономной (в рамках функциональных блоков) работы сопоставить результаты описания сквозных процессов, использовать их для анализа и автоматизации не представляется возможным. Необходимо будет повторить и актуализировать описание.

Важность системной организации управления бизнес-процессами и управления информационными технологиями для конкретного предприятия зависит от степени влияния ИТ на продукцию компании. В рамках данного подхода выделяют четыре группы:

1. ИТ производят конечную продукцию предприятия. Бизнес этих компаний непосредственно опирается на ИТ как основной производственный актив (как правило, это компании телекоммуникационной отрасли, электронной торговли). Для таких компаний ИТ являются главным активом.
2. ИТ встроены в базовую технологию производства продукции. Это компании, чей бизнес в очень сильной степени опирается на ИТ (банки, страховые компании и др.). Для таких компаний ИТ являются очень важной частью активов, от эффективности работы ИТ в большой степени зависит эффективность работы компании.
3. ИТ, существенно поддерживающие (обслуживающие) бизнес-процессы, как базовые процессы производства, так и вспомогательные. Это компании, чей бизнес, как правило, связан с материальным производством или обслуживанием материального производства (промышленность, энергетика, логистика, транспорт, торговля). Для таких компаний ИТ являются фактором, способствующим повышению эффективности основной деятельности, но не обязательной частью технологии производства продукции.
4. ИТ, облегчающие труд работников, то есть «создающие комфорт». Это компании, где ИТ практически не связаны с процессом производства продукции и предоставления услуг (например, сельское хозяйство или консалтинговые компании). Для таких компаний ИТ – это вспомогательный актив.

Очевидно, что в тех отраслях, где влияние ИТ на бизнес существенно, обозначенные вопросы взаимодействия управления бизнес-процессами и ИТ будут стоять наиболее остро.

Необходимо ли полное и исключительное описание процессов предприятия и какой подход надо для этого использовать? Практика подсказывает следующие принципы, которые актуальны при автоматизации современных предприятий:

- 1) идеальные процессы не работают (даже если вам кажется, что вы описали все варианты процессов, жизнь окажется богаче и к этому надо быть готовыми);
- 2) скорость изменения бизнес-процессов, обусловленная растущей конкуренцией во всех отраслях современной экономики, такова, что необходимо постоянно совершенствоваться и меняться;

3) современные процессы на предприятии не последовательные и не параллельные – они последовательно-параллельные и постоянно находятся во взаимодействии между собой (правильное представление процессов – «клубок» обменивающихся между собой объектами данных и сообщениями активностей, а не линейная последовательность сверху вниз, слева направо).

Это означает, что не надо стремиться и пытаться описать все процессы организации до самых простых операций. Необходимо уметь выделять важные в определенный момент времени для определенного предприятия процессы и строить их по сервисно-ориентированному принципу (SOA), что позволит достаточно быстро их перестраивать при необходимости. Необходима стандартизация базовых групп процессов (их каталогизация) и построение на их основе вариантов сквозных процессов, взаимодействующих между собой. Наиболее удачной нотацией описания и последующей автоматизации процессов в настоящее время является методология BPMN, с помощью которой надо делать акцент не на сам процесс (последовательность действий), а на его окружение – его взаимодействие с другими процессами.

Другим важным вопросом управления информацией на предприятии является необходимость разделения «спроса» и «предложения» на информационные технологии, используемые предприятием. Причиной этого является противоречивость самих этих сущностей. Движущей силой предложения является желание обеспечить стабильность, доступность, производительность и рентабельность. Спрос же требует глубокого понимания потребностей бизнеса и стремления эффективно их удовлетворить. Подробно данный подход достаточно хорошо раскрыт в книге Терри Уайта «Чего хочет бизнес от IT». Отделение спроса от предложения графически представлено на рисунке.

Нельзя не заметить тот факт, что составляющие левой части графика, которая касается предложения, непосредственно связаны с продуктами как таковыми и производительностью.



Рис. Различные движущие силы спроса и предложения[4]

С другой стороны, в правой части графика, касающейся спроса, перечислены результаты (то есть то, к чему приведет применение в организации услуги, продукта или системы) [4].

Не так просто одновременно делать и так, как нужно (предложение), и то, что нужно (спрос). Необходимо сохранять баланс между спросом и предложением, и если ИТ-отдел попытается преуспеть и в одном и в другом, то, скорее всего, потерпит неудачу в обеих сферах. Очевидно, что спросом и предложением должны заниматься разные службы [4].

Одним из важных дополнительных выводов, который можно сделать, является то, что наиболее эффективным в вопросе организации управления информацией на предприятии, будет являться передача предложения на аутсорсинг, но только при достаточной организации спроса, который должен оставаться внутри предприятия. К сожалению, на практике об этом часто забывают. Это порождает горячие дискуссии по вопросам аутсорсинга между крупными заказчиками и системными интеграторами – исполнителями. Одни считают, что аутсорсинг это неоправданно дорого и неэффективно, другие – что это правильный путь и ни одно из предприятий-заказчиков (даже крупных) не может сосредоточить у себя должного уровня компетенций в сфере ИТ, так как не специализируется на этом. В рамках же описанного выше подхода вводятся новые условия (простые, но о них часто забывают): эффективный аутсорсинг может быть только в случае организации качественного спроса на информационные технологии внутри предприятия. Попытки передать спрос на ИТ вместе с предложением на аутсорсинг (на практике это делается очень часто и усиливается самими поставщиками ИТ-услуг, которые активно рекламируют результаты использования продуктов в других организациях, обещая эффективность от их использования и достижение результатов в рекламных целях) приводит к печальным последствиям (оглядываясь назад, заказчик не может понять, на что были потрачены деньги и что же он получил). Информация как актив

принадлежит заказчику, и спрос на его поддержку, модернизацию и развитие должен формироваться внутри.

Вопросы взаимодействия в управлении бизнес-процессами и информационными технологиями, балансировки и правильной организации спроса и предложения на предприятии являются актуальными в настоящее время для всех крупных организаций. Рассмотрение их через призму понимания информации как актива (с учетом особенностей и специфики) может помочь организации значительно повысить ее внутреннюю эффективность.

Список литературы:

1. *Калянов Г.Н.* Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2006. 239 с.
2. Стандарт TOGAF v.9.1
3. *Тельнов Ю.Ф.* Реинжиниринг бизнес-процессов : Компонент. методология: 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2005. 318 с.
4. Уайт Т. Чего хочет бизнес от ИТ: Стратегия эффективного сотрудничества руководителей бизнеса и ИТ-директоров; пер. с англ. А.Н. Поплавская. – Минск : Гревцов Паблицер, 2007. 256 с.
5. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина.– 3-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА-М, 2005.
6. *Шкурба В.В.* Конспект лекций по курсу «Системный анализ».
7. Сайт тренингов по BPMN <http://bpmntraining.ru>
8. Учебник 4CIO Версия 2.0 http://4cio.activetextbook.com/active_textbooks/34#page1