

3. Каратуев А.Г. Финансовый менеджмент: Учебно-справочное пособие. - М.: ИД ФБК - ПРЕСС, 2001.
4. Карлин Т.Р. Анализ финансовых отчетов: учебник М. : ИНФРА-М, 2000.
5. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. - М.: Дело и сервис, 2002.

ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ

Е.Н. Дырина

(г. Томск, Томский политехнический университет)

PROBLEMS OF THE IMPLEMENTATION AND USE OF INFORMATION SYSTEMS IN MANAGING THE COMPANY

E.N. Dyrina

(c.Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

Introduction of corporate information system is considered as an example of organizational change, and the analysis of this process proceeds from principles of management situations change. The main attention is paid to definition of restraining forces changes and challenges the introduction of information systems.

Роль корпоративных информационных систем (ИС) в управлении компанией за последние годы коренным образом изменилась. С развитием компьютерной техники, программных средств, методов управления информацией менялся и смысл, вкладываемый в это понятие - сейчас корпоративная ИС обеспечивает не только формирование отчетов, но и ведение учета одновременно по российским и международным стандартам (ISA и GAAP). Современные ИС являются сложными интегрированными комплексами, которые включают в себя модули, отвечающие практически за все направления работы современного предприятия:

- Модуль управления финансами (автоматизированная бухгалтерия, финансовое планирование, управление затратами и т.п.);
- Модуль управления запасами;
- Модуль управления складом;
- Кадровая система;
- Модуль управления логистикой и сбытом;
- Система документооборота;
- Маркетинговая подсистема;
- Система управления взаимоотношениями с клиентом.

Таким образом, с точки зрения программных технологий, ИС - это не один, и даже не несколько программных комплексов. Это набор механизмов, методов и алгоритмов, направленных на поддержку жизненного цикла информации и включающих три основных процесса: обработку данных, управление информацией и управление знаниями.

Как показывает мировой опыт, разработка корпоративной ИС - чрезвычайно дорогостоящий и трудоемкий процесс. К настоящему времени на рынке присутствует ряд

готовых систем, разработанных крупнейшими фирмами-производителями программного обеспечения, такими как SAP (система R/3), Oracle (Oracle Applications), PeopleSoft, Baan и др. Внедрение такого рода систем требует, как правило, значительной перестройки бизнес-процессов, адаптации системы бухгалтерского учета, организационных изменений.

При изучении процесса внедрения ИС на предприятиях анализ проводят по нескольким направлениям, связанным с определением:

- полезности (ценности) информации. Ценность информации это разница между результатами решений, принятых с использованием данной информации, и результатами решений, которые были получены без ее использования. Под «результатами» подразумеваются экономические и другие последствия управленческих решений, измеряемые в виде прибыли (краткосрочной и долгосрочной), роста компании, улучшения морального состояния персонала; [2, стр. 74]

- затрат на информационное обеспечение. Следует оценить затраты (кадровые, финансовые затраты, технические средства и время), которые предполагается выделить (или могут быть выделены) на разработку и эксплуатацию системы информационного обеспечения;

- степени агрегирования информации. Это направление связано с учетом запросов на разных иерархических уровнях управления;

- полноты информационного обеспечения, которая находит отражение в составе и подчиненности текущих и перспективных задач и используемых данных.

Внедрение корпоративной ИС представляет собой пример организационных изменений, а поэтому при анализе этого процесса можно исходить из принципов управления ситуациями изменений. Теория менеджмента, рассматривающая управление изменениями с различных точек зрения, позволит в совокупности дать всестороннее понимание этой сложной деятельности и оценить эффективность управления процессом внедрения ИС.

Итак, для принятия решения о внедрении корпоративной ИС (или отдельных ее модулей) необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- обоснованию необходимости внедрения ИС;
- определению сдерживающих сил изменения;
- выбору стратегии по преодолению сопротивления изменению;
- этапам внедрения ИС;
- оценке результатов внедрения ИС.

Но в данной статье особое внимание будет уделено сдерживающим силам изменения и проблемам, возникающим при внедрении ИС. Любая организация, проходя через изменения, чаще всего реагирует на них выставлением барьеров против этих изменений. Существует множество барьеров к использованию общих информационных систем и на обеспечение доступа к накопленным в организации знаниям. Оправдания тут самые различные: ссылки на секретность или коммерческую тайну, отсутствие времени, средств и специалистов необходимой квалификации, и просто на хакеров.

Рассмотрим возможные барьеры при внедрении новой информационной системы в работу предприятия. Для облегчения восприятия они были разбиты на укрупненные группы «технологических», «организационных» и «личных» барьеров. Часть барьеров, которые не подпадают ни под одну из этих категорий, были отнесены в группу «другие» (таблица 1).

Таблица 1 - Барьеры при внедрении и использовании информационных систем

Барьеры	Описание барьеров
«Технологические» барьеры	<ul style="list-style-type: none"> • ограничения в наличии компьютеров и компьютерных программ; • высокая стоимость компьютеров и компьютерных программ; • недостаточная формализация процессов управления на предприятии; • необходимость изменения технологии бизнес процесса.
«Организационные» барьеры	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие полного понимания у руководителей механизмов реализации решений и того, как работают исполнители; • противодействие организационной культуры внедрению информационной системы; • недостаток приверженности высшего руководства информационной системе; • необходимость реорганизации предприятия в информационную систему; • необходимость формирования квалифицированной команды внедренцев.
«Личные» барьеры	<ul style="list-style-type: none"> • сопротивление работников и руководителей (из-за страха перед неизвестным, потребности в гарантиях, когда под угрозой оказывается собственное рабочее место и др.); • недостаток знаний по информационной системе среди персонала; • отсутствие у подчиненных навыков такого рода работы; • нежелание выполнять дополнительную работу; • противодействие отделов совместному использованию данных.
«Другие» барьеры	<ul style="list-style-type: none"> • противодействие клиентов информационному обеспечению; • отсутствие должностных инструкций для подчиненных, в которых ничего не сказано о необходимости выполнять такие виды работ; • несовершенные системы оплаты и вознаграждений, которые не учитывают желание людей совершенствоваться и способствовать развитию организации; • прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений.

Можно лишь добавить, что все проблемы, возникающие у пользователей информационной системы, приводят к снижению производительности труда и к постоянным ошибкам при передаче и анализе информации.

Наличие сдерживающих факторов оказывает существенное влияние на потребность российских предприятий в ИС: большинство из них не желают тратить средства на поиск необходимой информации и не имеют соответствующей статьи расходов на создание информационной системы.

В итоге, в настоящее время использование ИС становится необходимым условием повышения гибкости и эффективности системы корпоративного управления. Требования, предъявляемые к корпоративным ИС, а также обеспечивающему их программному обеспечению, достигли такого уровня, когда уже нельзя просто игнорировать ключевые

моменты процессов их разработки и внедрения. То же можно сказать и об уровне затрат на работы данного направления, значительность которых невольно заставляет задуматься о необходимости разработки стратегии управления этим процессом и оценки каждого этапа внедрения ИС.

ЛИТЕРАТУРА

1. Багиев Г.Л. Маркетинг: Информационное обеспечение. Бенчмаркинг. Диагностика - СПб: СПбГУЭФ, 2009.
2. Баззел Р.Д., Кокс Д.Ф., Браун Р.В. Информация и риск в маркетинге. – М.: Финстатинформ, 2010.
3. Ванифатова М.М. Системы маркетинговой информации: современные мировые тенденции развития и особенности российского рынка. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. - № 1
4. Токарев Б.Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации. – М.: Юристь, 2011.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ В ИЗМЕНЕНИИ УПРАВЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

*Ю.И.Дьяченко, В.О.Хорева
(г. Томск, Томский политехнический университет)*

USE OF INFORMATION IN THE CHANGE CONTROL ORGANIZATION

*Y.I.Djuachenko, V.O.Khoreva
(с. Tomsk, Tomsk Polytechnic University)*

Abstract: this publication is dedicated to the problem of managing change in organizations. It is proved that the exchange of information in the most affected by the process of implementing changes in the organization. Need to talk about the issues of communication, since the study of emerging issues is very useful.

Актуальность данной темы заключается в приобретении опыта внедрения изменений в различных организациях, с выдвиганием на первый план проблемы коммуникаций. Хотя существование этих проблем очевидно, известно очень мало серьезных исследований, направленных на выявление эффективных способов их решения.

Целью данной статьи является определение методов управления процессом изменений, распространение информации и рекомендации по успешному изменению в организации.

Всякое изменение — это сложный процесс. Нельзя давать инструкции, как следует руководить изменениями в организации. Не существуют специальные шаблоны проведения изменений и готовых решений проблем. Для осуществления изменений в организации необходима совместная работа лидера, менеджеров и сотрудников организации. [1]

Основные принципы управления процессом изменений.