

## МЕНЕДЖМЕНТ

*И.В. Чернов*

### **Процесс принятия управленческих решений с использованием информационных технологий**

Любая коммерческая фирма представляет собой совокупность малых производственных групп, объединенных в единой структуре. Таким образом, каждое структурное подразделение является по своей сути малой производственной группой, при этом действует и обратное определение.

Современный бизнес очень трудно представить без информационных технологий – без компьютеризации рабочих мест персонала и сетевых технологий, используемых как для внутрифирменной коммуникации, так и для активного обмена информацией с внешней экономической средой [1].

При этом необходимо четко понимать, что трансформация бизнес-процессов куда более многогранна, чем процесс внедрения новых технологий. Но внедрение информационных технологий потому и поставлено во главу угла данной работы, что позволяет фундаментально перестроить бизнес-процессы внутри любой компании. Как только это сделано – можно думать о перестройке процессов взаимодействия с внешними коммуникантами.

При решении практических задач управления малыми производственными группами неизбежно возникает вопрос приоритетности – между структурной и функциональной оптимизацией. Причина данного вопроса кроется в специфике социального управления малыми производственными групп-

пами – любая организация имеет свою строго определенную структуру подразделений и единиц, каждое из которых выполняет присвоенный ему ряд функциональных обязательств. Логичным является первичность функционального наполнения, поскольку для достижения результата деятельности рабочей группы необходимо сначала сформулировать функциональные обязанности, а затем осуществлять организационное выделение структурного звена под конкретный набор функций. В реальности же очень часто срабатывает человеческий фактор, действуют социальные взаимосвязи преимущественно субъективного плана, что обуславливает сначала создание структурной единицы, а затем уже подведение под нее условного набора функциональных обязанностей [2].

Необходимо отметить, что ориентация работы малых производственных групп на конечный результат, безусловно, является основной задачей внедрения информационных технологий, фактически исключая из процесса управления и организационного построения эмоциональные субъективные предпочтения.

Один из эффективных подходов к организации качественного информационного обеспечения – проведение анализа текущего состояния дел в этой области, прогноз развития на два-три года вперед и внедрение информационных систем с учетом планов развития бизнеса [3].

Следует отметить, что документ как управленческий феномен имеет многовековую историю. Документ – электронный или бумажный – является основанием для принятия организационных решений, служит доказательством их исполнения и инструментом для обобщения, а также материалом для справочно-поисковой работы. Все формы управленческой деятельности выражаются при помощи соответствующих документов:

1. Планирование – посредством подготовки и утверждения планов;

2. Учет – через составление и обработку статистической, бухгалтерской и оперативно-технической документации;
3. Руководство – путем издания распорядительных документов;
4. Организация – при помощи административных документов;
5. Регламентирование – посредством написания инструкций, методических указаний;
6. Контроль – через сбор сведений в письменном виде и т.д.

Документация используется аппаратом управления в качестве способа и средства реализации возложенных на него функций, подводя фактическую базу под эффективную работу малых производственных групп.

Преимущество управления малыми производственными группами, основанного на ведении документации, заключается в возможности избежать неконтролируемого движения и потерь управленческой информации и решений, утечки конфиденциальных данных, ситуации отсутствия сведений о состоянии процесса. Вместе с тем при достижении определенной критической массы управленческих документов операции, связанные с их обработкой и доставкой, тормозят жизнедеятельность организации, поскольку оказываются камнем преткновения на пути осуществления всех бизнес-процессов и процессов управления малыми производственными группами [4].

Упомянутые выше так называемые пассивные программные разработки поддержки управленческих решений – это в первую очередь системы электронного документооборота. В них повышение эффективности управления малыми производственными группами достигается за счет внедрения электронных административных регламентов, которые дают возможность сократить циклы прохождения документов и время исполнения контрольных функций, обеспечить максимальную прозрачность процессов.

Для сохранения своих конкурентных преимуществ любая компания стремится повысить эффективность управления своим персоналом, структурными подразделениями, малыми производственными группами, оптимизировать свои внутренние бизнес-процессы, повысить уровень и оперативность обслуживания своих клиентов [5].

Достижение таких целей возможно только при применении комплексного подхода к решению управленческих задач, основными из которых являются:

1. Повышение эффективности взаимодействия всех управленческих звеньев;
2. Внедрение организационно-распределительного документооборота;
3. Оптимизация за счет согласованности IT-стратегии и стратегии развития компанией затрат на обновление парка компьютерной техники;
4. Внедрение новых программных продуктов;
5. Обучение и мотивация персонала.

Одним из ключевых факторов, влияющих на создание эффективной системы управления компанией, является правильный выбор программного продукта, обеспечивающего функциональную и структурную коммуникацию членов малых производственных групп. Существует большое количество отраслевых решений, которые открывают широкие возможности анализа, планирования, гибкого оперативного управления ресурсами компании и персоналом, в конечном итоге повышают конкурентоспособность компаний на рынке путем улучшения качества услуг, а также возможности оптимизации внешних и внутренних коммуникаций посредством эффективного использования информационных технологий.

В конечном итоге к корпоративным информационным системам предъявляются очень жесткие требования, и сами системы, в свою очередь, должны давать руководству компании реальные инструменты эффективного управления малы-

ми производственными группами, структурными подразделениями компании. Так, корпоративная система в обобщенном виде должна:

1. Предоставить возможности обмена информацией между территориально разделенными подразделениями компании, например, складами и офисом либо центральным офисом и предприятиями холдинга;

2. Обеспечить наличие общей нормативно-справочной базы, в особенности отраслевых номенклатурных справочников;

3. Обеспечить возможность организации работы как в собственных структурных подразделениях, так и с территориально удаленных предприятий холдинга;

4. Формировать определенную систему ценообразования и контроля отпускных цен при различных установочных условиях;

5. Оперативно, достоверно и максимально полно формировать управленческие отчеты о продажах, валовой прибыли, сравнительном анализе показателей, по прочим запросам пользователей с возможностью самостоятельной настройки форматов отчетов.

Существует также ряд критериев подбора программного обеспечения для автоматизации управления бизнес-процессами предприятия:

1. Система должна быть именно системой – изменения в одной ее части (например, изменение запасов на складе) должны автоматически изменить соответствующие показатели в других ее разделах (в бухгалтерских проводках); это свойство системы называется интегрированностью;

2. Процедуры в автоматизированных системах должны быть действительно автоматизированы;

3. Система должна обеспечивать реализацию бизнес-процессов и процедур, которые существуют либо должны существовать (оптимальны для конкретного предприятия);

4. Система должна давать руководителю возможность получать информацию в объеме, необходимом для принятия оперативных решений;

5. Система должна быть легка в обучении и использовании (дружественна), чтобы рядовой член любой малой производственной группы мог научиться выполнять свои обязанности с ее помощью не больше чем за неделю (сроки обучения руководителей не определены);

6. В системе должна быть заложена возможность без помощи программиста редактировать все необходимые отчеты и документы, менять их форму, создавать свои собственные форматы;

7. В системе должны быть заложены процедуры контроля, сводящие возможные ошибки к минимуму;

8. Система должна давать возможность отследить, кто и когда внес изменения в том или ином файле и какая запись была до этих изменений.

Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения является комплексным, при этом в результате проведенных автором исследований можно сделать следующие выводы:

- информационные технологии в настоящее время являются ключевым базисом для принятия управленческих решений разного уровня в связи с тем, что базовая статистика для принятия решений также накапливается в информационной корпоративной системе;

- в настоящее время создаются все более комплексные и интегрированные практически во все сферы деятельности информационные системы, охватывающие все без исключения бизнес-процессы компании;

- информационные технологии резко повышают скорость и качество взаимодействия членов малых производственных групп между собой, значительно уменьшая время достижения запланированных задач;

- информационные технологии, накапливая статистику принимаемых управленческих решений, позволяют экстраполировать развитие компании в стратегической перспективе, давая возможность планирования на долгосрочный период.

### Список литературы

1. SAP ERP. Построение эффективной системы управления / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2008.

2. *Кондратьев, В.В.* 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя [Текст] / В.В. Кондратьев. «Эксмо», 2008.

3. *Чернов, И.В.* Менеджер среднего звена. Ступени карьерного роста [Текст] / И.В. Чернов. «ГроссМедиа, РОСБУХ», 2008.

4. *Чернов, И.В.* Отдел оптовых продаж. Работа на результат [Текст] / И.В. Чернов. «ГроссМедиа, РОСБУХ», 2008.

5. Экспертные решения для современного бизнеса // Серия «Гарвардская Школа Бизнеса». М.: Рипол Классик, 2008.