

О.В. Воржева
Українська академія друкарства

ЯК ПОБУДУВАТИ СИСТЕМУ КЕРУВАННЯ

Процесний підхід в організації керування дозволяє системно узгодити між собою функціональні напрямки в діяльності підприємства, побудувати прозорі і зрозумілі схеми реалізації управлінських завдань, оцінити і оптимізувати використовувані ресурси. Одним з найважливіших переваг стає можливість задавати і контролювати рівень ефективності.

Processnyy approach in organizations of management allows system to get stuck between itself functional directions in activity of the enterprise, build transparent and comprehensible schemes to realization of the management problems, value and optimize the used facility. One of the the most most important advantage becomes the possibility to measure the processes in expressions of the added cost and, consequently, assign and check the level to efficiency.

Вступ

Коли і чому постає питання про побудову комплексної інформаційної системи керування промисловим підприємством? І чому це питання стало настільки актуальне саме зараз? Причини тут декілька. До них можна віднести наступні фактори.

Міняються пріоритети в розвитку вітчизняної економіки: як і слід було сподіватися, за бурхливим розвитком оптової і роздрібної торгівлі наступає черга виробничої сфери.

Підвищується загальний рівень професійної підготовки топ-менеджерів великих підприємств. Багато керівників усвідомлюють, що наступає століття інформаційних технологій, і конкурентна перевага дуже сильно залежить від наявності якісної системи автоматизації керування. Тільки з її допомогою можна оперативно реагувати на зміну ситуації на ринку. Приклади, що підтверджують цю істину, тепер є не тільки на Заході, але й в Україні [1].

Новим революційним етапом у розвитку управлінських технологій став попроцесний підхід в організації керування бізнес-системами. Підхід до керування з позицій процесу дозволяє системно узгодити між собою функціональні напрямки в діяльності підприємства, побудувати прозорі і зрозумілі схеми реалізації управлінських завдань, оцінити і оптимізувати використовувані ресурси. Одним з найважливіших переваг такого підходу стала можливість вимірювати процеси у вираженнях доданої вартості і, отже, задавати й контролювати рівень ефективності.

Попроцесний підхід до побудови системи керування

Попроцесний підхід привів до розуміння того, що якість продукту визначається не кількістю процедур контролю самого продукту, а якістю організації і виконання бізнес-процесів.

В умовах недостатньо чіткого подання, що ж є системою керування, яка її структура і який чином вона повинна будуватися, відбувається підміна понять і

в наріжним каменем стає технічний аспект, тобто вибір, придбання (створення) і впровадження систем автоматизації керування (САК), що базуються на ІТ-технологіях. Під системою автоматизації керування розуміється програмний комплекс (ПК) і апаратно-технічна база, що забезпечує роботу цього програмного комплексу. Сьогодні ринок наповнений системами різного класу і цінового рівня, починаючи від просто набору програмних продуктів для рішення локальних управлінських завдань, об'єднаних між собою найчастіше тільки загальною назвою, і закінчуючи системами світового класу, що мають повний набір глибоко інтегрованих функціональних модулів.

Таким чином, на практиці відбувається зсув фокуса з побудови інформаційної системи керування на вибір інструментального засобу. Розповсюджені програмні комплекси концептуально орієнтовані на певну модель побудови системи керування, що реалізується через так звані референтні моделі. Представляється доцільним розглянути практичні аспекти побудови інформаційних систем керування, маючи на увазі, що САК є лише програмним продуктом, що використовується в побудові ефективної інформаційної системи керування, але далеко не рішенням всіх проблем організації керування. САК, незалежно від її класу і виробника, може так і залишитися досить дорогим набором технічних і програмних засобів, а інформаційна система керування - гарною, але нездійсненою мрією.

З чого почати побудову інформаційної системи керування? Сьогодні вже очевидно, що на підприємствах хтось повинен професійно займатися організацією керування. Завдання підрозділу (фахівця) по організації керування - створення бізнес-моделі підприємства, постійний моніторинг системи керування і забезпечення її удосконалення. Створення бізнес-моделі не є самоцілью або даниною моді. Це інструмент ефективного керування бізнесом, побудований на попроцесному і системному підходах. Під бізнес-моделлю розуміється сукупність графічних і текстових описів, що дозволяють із заданою точністю розуміти і імітувати процес керування підприємством [3]. Структуру бізнес-моделі можна представити у вигляді трьох основних складових:

- організаційна модель - організаційна структура підприємства і ролі, що виконуються в системі керування співробітниками підприємства;
- функціональна модель - бізнес-процеси і події, що ініціюють ці бізнес-процеси, вихідні результати;
- інформаційна модель - схема інформаційних потоків у контурі керування, побудована на базі функціональної моделі.

Така структура бізнес-моделі представляється найбільш вдалою, тому що при її простоті враховується інтегрованість всіх елементів бізнес-системи. Якщо змінюється організаційна модель, то треба оцінити вплив цих змін на функціональну модель і, відповідно, на інформаційне поле (інформаційну модель). Аналогічним можна підійти до оцінки змін інших структурних елементів.

Функціональна модель

Розробку бізнес-моделі доцільно почати з побудови функціональної моделі бізнесу. Необхідно представити керування підприємством у вигляді бізнес-процесів (потоків робіт), що перетворюють дані на вході у вихідні дані, які споживаються іншими процесами або зовнішніми споживачами. Завдання

цього етапу трансформувати керування «як є» у процесі середовище і, не заглиблюючись у деталі конкретних операцій, ідентифікувати макропроцеси, окреслити їх границі, визначити входи і виходи і встановити існуючі взаємозв'язки між ними на рівні подій.

Набір таких макропроцесів досить типовий, хоча і має свої особливості для різних видів бізнесу. Як правило, це:

- операції із клієнтами;
- операції з поставщиками;
- планування;
- керування виробництвом і запасами;
- керування інфраструктурою;
- керування проектами;
- керування логістикою;
- керування якістю;
- облік і контроль;
- керування фінансами;
- керування персоналом
- керування ризиками бізнесу й т.п.

Ідентифікація цих і, можливо, інших макропроцесів дозволить окреслити логічні границі бізнесу, визначити головні і допоміжні процеси стосовно основного бізнесу [4].

Організаційна модель

Наступним етапом є розробка організаційної моделі на основі організаційної структури підприємства. Слід зазначити, що організаційну модель треба розглядати не як графічне відбиття штатного розкладу, а як систему елементів об'єднаних відносинами і функціями керування. В організаційній моделі повинні бути представлені як формально існуючі структурні одиниці, так і об'єднання структурних одиниць по цільовій ознаці (постійно діючі комісії, проектні групи, ради, комітети).

Дуже важливим етапом процесу моделювання є встановлення інтеграційних зв'язків між функціональною і організаційною моделями, тобто «прив'язкою» елементів організаційної моделі до макропроцесів функціональної моделі. Цей етап побудови бізнес-моделі надає укрупнену інформацію про роль організаційних одиниць у керуванні бізнесом, їхньої надмірності, дублюванні, недостатності або невизначеності.

Інформаційна модель

Найбільш трудомістким процесом є побудова інформаційної моделі, тобто ідентифікація інформації в існуючій системі керування і створення схеми інформаційних потоків, що циркулюють по всіх каналах комунікацій.

Інформаційна модель будується на основі функціональної моделі, тобто з відбиттям документообігу, що зв'язує макропроцеси на рівні подій. Це дозволить відокремити головні (критичні для бізнесу) інформаційні потоки в системі керування (інформаційні потоки першого рівня) від інформаційних потоків всередині макропроцесів (потоки другого рівня).

Помилкової є спроба побудувати інформаційну модель на основі організаційної моделі. У цьому випадку в зону уваги розроблювачів буде залучена велика кількість документів, що циркулюють між структурними одиницями, незалежно від рівня і значення для керування бізнесом, тобто весь «інформаційний шум», у якому досить важко розібратися [5].

Таким чином, запропонована методологія створення бізнес-моделі «як є» дозволяє вже на цьому етапі виділити головне в керуванні бізнесом і відкинути несуттєві для бізнесу процеси, структурні одиниці, нерациональні інформаційні потоки. Такий підхід істотно скорочує час на обстеження і забезпечує концентрацію ресурсів на основних напрямках бізнесу. Аналіз об'єктів, що залишилися за контуром створеної бізнес-моделі «як є», може бути проведений у перспективі і вже в контексті бізнес-моделі «як буде».

1. Миндалёв И.В. Теория экономических информационных систем //Электронный учебно-методический комплекс.- КрасГАУ, 2009.

2. В. А. Зарецкий. Проблемы автоматизации полиграфических предприятий //Журнал «КомпьюАрт» № 7, 2008.

3. Алексей Смирнов. Системный подход к информационным технологиям // журнал "Финансовый директор" №5, 2008.

4.А. О. Радзишевский. Практика автоматизации бизнес-процессов // журнал "Корпоративные системы" №4, 2004.

5. Борис Бармаков. Роль информационного обеспечения в управлении компанией // журнал "Управление компанией" №2, 2007.