

Y. Zaloznova

SOCIAL RESPONSIBILITY AS FACTOR OF DEVELOPMENT IN THE SYSTEM OF MANAGING THE COAL BRANCH AND ITS PERSONNEL

The needs for usage of social responsibility in the system of managing the coal branch and its enterprises are proved. Attention is focused on dependences of successes in the industrial activity on quality of management in the branch and at a factory level. Aspects of external and internal responsibility depending on its carriers are structured. Recommendations on the development of regulatory and legal framework and institutional base for introduction of social responsibility are presented.

Key words: social responsibility, coal branch, personnel management, social-labor relationships, coal mines.

© Ю. Залознова

Надійшла до редакції 23.06.2010

УДК 004.075:334.74

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ПОБУДОВИ
КОРПОРАТИВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ**

ОЛЕКСАНДР КОРНЄВ,

провідний інспектор Маріупольської митниці

Розглянуто етапи застосування інформаційних систем управління на вітчизняних підприємствах. Наведені й проаналізовані основні етапи впровадження корпоративної інформаційної системи (КІС) і проблемні питання, що виникають при її побудові. Запропонована послідовність дій при здійсненні процесу впровадження корпоративної інформаційної системи, яка значним чином може знизити ризики неефективного використання матеріальних, часових та людських ресурсів.

Ключові слова: ресурси підприємства, корпоративна інформаційна система, проектування.

Постановка проблеми й аналіз публікацій, у яких започатковано її вирішення. Сьогодні досить часто зустрічаються організації, які вже спробували впровадити корпоративну інформаційну систему (КІС) на підприємстві. При цьому було виявлено ряд проблем:

- у придбаній КІС немає декількох дуже важливих функцій;
- впровадження перетворилося на нескінченний процес;
- при впровадженні виявилось, що потрібно повністю модернізувати всі комп'ютери й/або мережеве устаткування;
- придбали дорогу потужну КІС, але використовують її частково;
- збільшився обсяг операцій, і система стала повільно працювати.

У переважній більшості випадків проекти побудови інформаційних систем традиційно починаються з вибору програмного комплексу. При цьому, як правило, вибір відбувається не на основі аналізу відповідності рішення вимогам замовника, а виходячи з оцінки програмного продукту самого по собі, що надалі може спричинити суттєві проблеми [2].

Далі, в ієрархічній послідовності перераховані основні етапи проекту побудови КІС. Варто відзначити, що розглядається найзагальніший випадок, коли уп-

равляюча (упроваджувальна) компанія відрізняється від компанії - постачальника програмного комплексу (ПК), як це прийнято на Заході при реалізації крупних проектів. Такий підхід має безліч раціональних обґрунтувань. Річ у тому, що коли управляюча компанія є одночасно й постачальником програмного рішення, звичайно, вона не може в повному обсязі представляти інтереси замовника в проекті, оскільки вимушена тією або іншою мірою відстоювати "інтереси" програмного продукту [1]. Подібна ситуація аналогічна тій, коли обґрунтування застосовності або тестування програмного модуля доручають програмісту, що написав його. З іншого боку, проект впровадження КІС ніколи не повинен мати софтверний пріоритет, оскільки його основною метою є оптимізація управлінської інфраструктури. Тому проектним управлінням повинні займатися не фахівці з конфігурації ПК, а професійні бізнес-консультанти.

Мета статті. У рамках статті спробуємо запропонувати основні етапи побудови процесу впровадження КІС та приділимо увагу основним моментам, що можуть зробити цей процес більш ефективним.

Виклад основного матеріалу. Зробимо невеликий екскурс в історію інформаційних систем. Спочатку фокус загального інтересу знаходився в області персональних комп'ютерів, потім перемістився в бік інтегрованих мереж і зупинився на корпоративних інфор-

№ 4 (104) липень-серпень 2010 р.

маційних системах. Пригадаймо, як змінювалося загальне розуміння про необхідність використання інформаційних технологій у рамках діяльності великих підприємств.

- 1992-1996 рр. Більшості керівників стало зрозуміло, що за комп'ютерами майбутнє й у придбання персональних ЕОМ вкладалися досить великі інвестиції. Документи стали виглядати елегантніше, оскільки набиралися в програмах і роздруковувалися на принтерах. У певний момент стало зрозуміло, що змінилася тільки зовнішня форма роботи, без сутнісного підвищення ефективності бізнес-процесів. Але оскільки навіть ринок функціональних продуктів тоді ще не досяг своєї зрілості й конкуренції практично не існувало, то сама по собі оптимізація операційного циклу підприємств не була пріоритетною задачею.

- 1996-2000 рр. Знайдений очевидний спосіб застосування комп'ютерів: для того, щоб вони змогли обслуговувати бізнес-процеси (документообіг), окремі операції яких виконуються на різних робочих місцях, потрібно об'єднати комп'ютери в єдину мережу. Ухвалюється рішення про початок проекту системної інтеграції. Комп'ютери, які були придбані на першому етапі, уже істотно застаріли й потребують заміни (модернізації). У результаті реалізації проекту побудована сучасна мережа робочих місць, що відповідає всім міжнародним стандартам. Через деякий час, коли згадуються перші враження, приходять усвідомлення того, що знову ніякого істотного поліпшення з управлінської точки зору не відбулося. Персонал долучається до Інтернету, службові записки й звіти пересилаються в електронному вигляді, але водночас усі організаційні проблеми продовжують негативно позначатися на темпі розвитку підприємства й на загальній ефективності бізнесу.

- 2000 рр. - до сьогодні. Час активного інтересу до корпоративних інформаційних систем. На ринку з'являються програмні продукти вітчизняних і західних розробників. Вітчизняні привертають низькою ціною й близькістю (територіальною й мовною) розробника, а зарубіжні - високою репутацією постачальника, великим досвідом впровадження, величезною функціональністю й цілим набором "готових" галузевих рішень. При цьому завдяки грамотно побудованій рекламній політиці в багатьох створюється ілюзорне враження, що вони дійсно можуть придбати не пакет програмного забезпечення, а готову систему управління, яка вже містить усі необхідні правила й інструменти для ведення бізнесу.

Результатом подібних ілюзій виявилася величезна кількість як провалених проектів, так і впроваджених програмних продуктів, які функціонують на робочих місцях, але не вирішують злободенних виробничих та управлінських задач.

Перерахуємо й прокоментуємо основні стадії проекту.

1. Визначення цілей проекту:

- здійснення процедури бенчмаркінгу: аналіз досвіду інших підприємств (зазвичай близьких за профілем, галуззю, ринком, методами ведення бізнесу тощо), пов'язаного з впровадженням ІС;

- визначення цілей проекту в контексті підвищення ефективності рішення існуючих управлінських задач і можливості впровадження принципово нових управлінських технологій;

- визначення укрупнених показників ефективності бізнес-процесів, що підлягають автоматизації (цільо-

вих бізнес-процесів), і формування первинних критеріїв успішності проекту;

- визначення прийнятного фінансового плану-графіка проекту.

2. *Обстеження підприємства й підготовка проекту до впровадження:*

- організація тендеру й вибір управляючої (упроваджувальної) компанії.

Вибір управляючої компанії традиційно має вирішальну роль з точки зору загальної результативності проекту. Найсерйозніші ризики найчастіше обумовлені неякісним проектним менеджментом, тому помилка у виборі управляючої компанії може загрожувати серйозними невдачами. При аналізі претендентів слід керуватися такими головними чинниками: наявність формалізованої (відчужуваної) методології проектного управління, висока ділова репутація компанії, присутність кваліфікованих консультантів і бізнес-аналітиків, позитивний досвід роботи в аналогічних проектах;

- підготовка персоналу компанії до проекту змін, розробка нової політики мотивації праці.

Майже в усіх випадках проведення серйозних перетворень на підприємстві виникає протидія (як активна, так і пасивна) співробітників на різних рівнях організаційної ієрархії. Це обумовлено характерною людською особливістю, що виражається в побоюваннях та негативному ставленні до будь-яких нововведень через можливість втратити свою незамінність, неготовність ухвалювати рішення тощо. Як показує практика, суттєво зменшити опір персоналу, а в багатьох випадках навіть викликати його зацікавленість у проекті дозволяє ретельне опрацювання нової політики мотивації праці [3]. Іншими чинниками, які ефективно позначаються на подоланні цієї проблеми, є створення в співробітників твердого переконання неминучості нововведень, підтримка високого статусу проекту й закріплення всіх проектних розпоряджень відповідними наказами керівництва;

- затвердження проектною методології.

Обстеження й реорганізація (у тому випадку, якщо вона проводиться) підприємства є першим етапом проекту впровадження, і їх результати визначальним чином впливають як на подальшу конфігурацію КІС, так і на відповідність результатів очікуванням замовника. Тому вже на цьому етапі завжди необхідно затверджувати єдину концепцію управління проектом і чітко виконувати її на всіх подальших стадіях, у разі необхідності вносячи в регламент корективи, обумовлені новою наочною областю.

Як правило, будь-яка проектна методологія базується на трьох обов'язкових поняттях: модель команди, модель процесів і модель ризиків. Модель команди визначає рольовий склад робочої групи, правила взаємодії між ролями і відповідальність за виконання проектних задач. Модель процесів описує регламент виконання робіт, звітну політику й правила надання результатів упродовж усього життєвого циклу проекту. Модель ризиків описує правила виявлення й відстеження статусів ризиків, а також принципи пошуку рішень із їх усунення або планового зниження наслідків від їх актуалізації;

- управління проектом організаційних змін;

- затвердження моделі команди, моделі процесів і моделі ризиків;

- розробка й затвердження плану-графіка обстеження;

- управління проектом обстеження. Побудова й

затвердження бізнес-моделі "як є". Уявлення й узгодження одержаних результатів;

- аналіз бізнес-моделі "як є", розробка й затвердження бізнес-моделі "як має бути", планування проекту реорганізації. Розробка технічного завдання на реорганізацію;

- управління проектом реорганізації бізнес-процесів та окремих підсистем (наприклад, системи мотивації) підприємства згідно з технічним завданням.

Дуже часто трапляється, що цим етапом нехтують і в результаті автоматизація не дає ніяких відчутних результатів. Упровадження КІС виправдане лише в тих випадках, коли діяльність підприємства відповідає стратегії розвитку й усі методи управління, що лежать в основі вимог до функціональності ПК, уже мають свій затверджений регламент. Іншими словами, немає жодного сенсу купувати програмний модуль "Бюджетування" й упроваджувати його, якщо сама система бюджетування на підприємстві відсутня. Те ж саме можна сказати про оперативність обробки й доставки управлінської інформації. Якщо в цьому процесі виникають ситуації, коли затримки викликані організаційними проблемами, то й за наявності КІС необхідної повноти й актуальності інформації досягти неможливо.

Упровадження за принципом "як є", практично неможливе, оскільки завжди наявність КІС передбачає нові методи роботи з інформацією, а відповідно - і нову бізнес-модель підприємства.

Реорганізація бізнес-процесів є окремою й дуже обширною темою, актуальність якої відбилася на створенні цілих наукових шкіл, тому в контексті цієї статті ми детально не розглядатимемо різноманітність підходів до організаційного проектування;

- затвердження нової бізнес-моделі "як є", яка відповідає бізнес-процесам підприємства після здійснення реорганізації;

- конкретизація цілей і критеріїв успішності проекту побудови КІС;

- розробка функціональних і технічних вимог до ПК.

3. Вибір постачальника ПК.

- формулювання вимог до ПК (функціональність, відвертість, розвиток математичної моделі, технічні вимоги, безпека, інтерфейс, документація, наявність успішно реалізованих проектів);

- формулювання вимог до постачальника ПК (політика ціноутворення, форма контракту, принципи обслуговування й підтримка, кадрові можливості, фінансова стабільність);

- затвердження вимог у вигляді форми й графіка надання інформації конкурсантами;

- розробка вимог до форми презентації, підготовка контрольних прикладів;

- розсилка тендерної документації й організація тендеру. Вибір постачальника рішення або ухвалення рішення про індивідуальну розробку;

- визначення форми співпраці й укладення контракту на поставку ПК.

4. Управління проектом побудови та розвитку КІС:

- затвердження моделі команди (робочої групи проекту), моделі процесів і моделі ризиків;

- унесення в бізнес-модель коректив, обумовлених розвитком компанії (якщо необхідно). Розробка й затвердження інформаційної моделі;

- розробка й затвердження плану-графіка робіт.

Конфігурацію й розвиток КІС слід здійснювати

відповідно до принципу версійності. Тривалість робіт зі створення однієї версії не повинна бути дуже великою (звичайно не більше року). Це пов'язано зі швидкістю зміни бізнес-моделі (пов'язаної з розвитком компанії) і з прогресом у галузі інформаційних технологій. Підхід до впровадження має бути ітеративним (циклічним): коли один цикл впровадження близький до завершення, повинен плануватися наступний;

- управління конфігурацією ПК, згідно з вимогами бізнес-моделі;

Процедури управління конфігурацією звичайно описуються в плані, або в ньому вказується посилання на окремих документ, який розглядається як стандарт управління конфігурацією.

- управління тестуванням (стабілізацією);

- управління ризиками і якістю впровадження.

Ризик завжди є невід'ємною складовою будь-якого складного й відповідального процесу. Більше того, здійснення ризикованих дій необхідне для прогресу, а помилки, як відомо, є основою придбання досвіду. Попри те, що деяких ризиків уникнути неможливо, це не означає, що спроби визначити їх та управляти ними шкодять творчій роботі. Відзначимо, що процедурне управління ризиками протягом усього проекту є одним із найголовніших чинників успіху.

Забезпечення якості готового продукту (версії) досягається знаходженням оптимального балансу між трьома складовими: функціональністю, надійністю, датою випуску. Кожна із цих складових формується на основі очікувань замовника. Очевидно, що не кожен проект є критичним щодо дати випуску, так само як не кожен проект критичний щодо повноти реалізації функціональності. Деякі помилки можна легко обійти шляхом зміни сценарію дій користувача, оскільки часто збереження запланованого терміну введення продукту в експлуатацію виявляється важливішим, ніж затримка через виправлення помилок і виконання повторного тестування.

Відзначимо додатково, що процес управління проектом розвитку ІС є нескінченним: його динаміка визначається темпом зміни всіх складових системи і, у першу чергу, розвитком бізнесу підприємства.

Висновки

Запропонована послідовність дій при здійсненні процесу впровадження корпоративної інформаційної системи, яка значним чином може знизити ризики неефективного використання матеріальних, часових та людських ресурсів, а також забезпечити успішне завершення процесу.

Попри те, що існують великі складнощі при побудові проекту, успішні приклади впровадження існують, а їх кількість продовжує збільшуватися. Усі згадані принципи цілком можуть бути реалізовані у вітчизняній практиці.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Чаадаев В. К. Информационные системы компаний связи. Создание и внедрение / В. К. Чаадаев, И. В. Шеметова, И. В. Шибалева. - М. : Эко-Трендз, 2004. - 256 с.
2. Гламаздин С. Е. Управление корпоративными программами: информационные системы и математические модели / С. Е. Гламаздин, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. - М. : ИГУ РАН, 2003. - 159 с.
3. Фаулер М. Архитектура корпоративных программных приложений / М. Фаулер. - К. : Вильямс, 2008. - 544 с.

O. Kornev

MANAGEMENT OF PROJECT CONSTRUCTION CORPORATE INFORMATIVE SYSTEM

The stages of the use of control system are considered on domestic enterprises. The basic stages of CIS introduction were expounded and problem questions, arising up at her construction.

Key words: resources of enterprise, corporate informative system, planning.

© О. Корнєв

Надійшла до редакції 21.06.2010

УДК 658

ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

КРИСТІНА КОСІВСЬКА,

аспірант кафедри фінансів Національного університету "Львівська політехніка"

У статті розглянуто найбільш розповсюджені підходи до визначення об'єднань підприємств, виділено притаманні їм переваги й недоліки. Зроблено висновок, що для означення результату процесу об'єднання підприємств доцільно вживати термін "інтегрована структура" як такий, що характеризує саме результат процесу, а не його суб'єкта. Також запропоновано авторське визначення терміна "інтегрована структура".

Ключові слова: об'єднання підприємств, інтегрована структура бізнесу, інтегровані підприємницькі структури, великомасштабні економіко-виробничі системи, виробничо-господарська структура, інтегрована структура.

Постановка проблеми. Як показує світовий досвід розвинутих країн, інтеграційні процеси приводять до помітних результатів як у світовій економіці в цілому, так і в економіках окремих країн. Ця ситуація відповідає й сучасним тенденціям формування корпоративного сектора в країнах, що розвиваються, і потребам інтеграції української економіки у світове господарське товариство.

При цьому необхідно відзначити, що основним фактором, який гальмує інвестиційні процеси у вітчизняній економіці, є відсутність довіри до держави й недержавних інвесторів. Тобто інвестиційна підтримка на сучасному етапі повинна здійснюватись на основі створення таких умов господарювання, які б забезпечували підприємствам можливість самостійно акумулювати кошти для інвестицій у виробничу сферу, зокрема через стимулювання створення інтегрованих структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням функціонування різних типів об'єднань підприємств присвячували свої праці такі науковці, як І. В. Алексєєв, А. І. Бажанова, Г. М. Брусильцева, П. Ю. Буряк, О. І. Гаrafoнова, В. М. Горбатов, І. В. Зятковський, М. О. Кизим, М. К. Колісник, Ю. В. Параніч, А. А. Пилипенко,

В. С. Пономаренко, Л. І. Федулова, І. В. Ярошенко, І. В. Ялдин та інші.

Слід зауважити, що разом із терміном "об'єднання підприємств" більшість із названих фахівців уживають синонімічні терміни: "інтегровані структури бізнесу", "інтегровані структури суб'єктів господарювання", "інтегровані підприємницькі структури", "інтегровані корпоративні структури", "корпоративні структури", "диверсифікована корпорація", "великомасштабні економіко-виробничі системи", "виробничо-господарські структури", "інтегровані виробничо-господарські структури", "інтеграційні структури".

Метою статті є аналіз існуючих підходів до визначення термінів, що найчастіше використовуються для означення об'єднання підприємств та інших суб'єктів господарювання, а також аналіз самих термінів із метою найбільш точного означення такого утворення.

Виклад основного матеріалу. Об'єднання підприємств - це господарська організація, утворена в складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань [1, ст. 118].

№ 4 (104) липень-серпень 2010 р.