

**В.В.Ильин**

# Цифровая экономика:

## практическая реализация

Методическое пособие



Агентство электронных изданий  
**ИНТЕРМЕДИАТОР**

Владислав Ильин

**Цифровая экономика:  
практическая реализация**

«Интермедиатор»

2020

УДК 005:519.8  
ББК 65.290-2

**Ильин В. В.**

Цифровая экономика: практическая реализация / В. В. Ильин —  
«Интермедиатор», 2020

ISBN 978-5-91349-074-2

В книге известного эксперта-консультанта и автора многих книг по организации управления освещен широкий круг вопросов, относящихся к практике внедрения современных информационных технологий, и дан материал по проблемам, возникающим в процессе разработки и реализации современных информационных бизнес-приложений. Рассмотрены темы, которые наиболее важны при изучении учебных дисциплин «Информационные технологии управления», «Управление качеством», «Автоматизированные информационные системы», «Управление проектами» в вузах экономико-управленческого профиля. Данную книгу можно использовать для поиска ответов на вопросы по применению информационных технологий и сопутствующего моделирования бизнес-процессов при встраивании организации в цифровую экономику. По своей практической направленности предлагаемое методическое пособие представляет логическое продолжение ранее изданных книг автора.

УДК 005:519.8

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-91349-074-2

© Ильин В. В., 2020  
© Интермедиатор, 2020

# Содержание

От автора	6
Введение	7
Глава 1	11
1.1. Управление мотивацией	11
1.2. Управление компетенциями	13
1.3. Модель организации ЦК	14
1.4. Функции ЦК	16
1.5. Результаты организации ЦК	17
1.6. Роль и значение ИТ-директора	19
Глава 2	23
2.1. Что такое СМК	25
2.2. Система качества как тюнинг бизнеса	27
2.3. СМК как модель управления знаниями	32
Конец ознакомительного фрагмента.	34

**Владислав Владимирович Ильин**  
**Цифровая экономика:**  
**практическая реализация**

© Агентство электронных изданий «Интермедиагор», 2020

## От автора

Автор в течение долгого времени работал консультантом в области управления процессами, проектами, качеством и внедрения информационно- управляющих систем на предприятиях различного вида производственной деятельности. Накопленный практический опыт результативных проектов лег в основу этой книги, которая представляет собой методологическое пособие по перечисленным выше областям. Автор вел семинары на предприятиях и курсы в образовательных компаниях по тем же темам # чем объясняется большое количество иллюстративного материала в виде схем и рисунков, что значительно повышает степень методологического понимания сути рассматриваемых в книге вопросов. Кроме того, автор написал и опубликовал по тем же темам ряд книг, перечисленных в списке литературы данного издания.

Все возникшие вопросы прошу присылать на мой почтовый адрес: vilyin@gmail.com (резервный iwlad@mail.ru) – обязательно отвечу и проконсультирую.

В настоящее время готовится дополнение к книге в виде справочного приложения, где будут собраны примеры и шаблоны руководящей и исполнительной документации по тематике настоящего издания.

*Владислав Ильин*

## **Введение**

# **Информационный потенциал цифровой экономики**

*Из измерений получается количество, из количества – цифры, из цифр – сравнение, а из сравнений – победа.*  
*Сун Цу*

В условиях современной рыночной цифровой экономики эффективная деятельность предприятия невозможна без использования современной, достоверной и полной информации. Информация является важнейшим экономическим ресурсом современного общества. Качественная информация делает действия специалистов различных областей экономики целенаправленными и эффективными. Все более значительной становится роль современных информационных технологий, которые обеспечивают практически неограниченный доступ ко всей сумме информации и знаний, накопленных как внутри любой производственной системы, так и во внешнем информационном пространстве.

Сложность задач, стоящих в условиях переходного периода перед промышленными предприятиями, постоянный рост числа управленческих проблем увеличивают значение информационного фактора в производственном управлении. Отсутствие, недостаток или неадекватность информации становятся факторами несовершенства системы управления. Другими словами, речь может идти о создании некой «цифровой» добавленной стоимости за счет внедрения и использования ИТ в процессах управления и принятия решений.

Отсутствие необходимой системы эффективного использования информационного потенциала промышленных предприятий и информационных ресурсов, в рамках структуры промышленного предприятия не позволяет обеспечить систематическое получение необходимых данных о состоянии и развитии экономики региона, конъюнктуре рынка, возможных изменениях социально-экономической ситуации в стране и ее регионах.

### **Понятие информационного потенциала**

Информационный потенциал – это совокупность информационных ресурсов предприятий, обеспечивающих реализацию основных функций управления и процессов подготовки решений. Структура и состав информационного потенциала предприятия обеспечивают внутреннюю потребности и включают элементы внешнего информационного пространства. Таким образом, информационный потенциал – это возможность предприятия эффективно осуществлять производственно-хозяйственную деятельность и реализовать отношения с внешней средой, что особенно актуально в процессе цифровизации нашей экономики.

Информационный потенциал промышленных предприятий и информационные ресурсы объективно становятся сопоставимыми по своей значимости для промышленности с материальными, финансовыми, трудовыми, энергетическими ресурсами. В то же время на практике наблюдается отрыв накопления знаний и информации от задач комплексного экономического и социального развития промышленных предприятий. В настоящее время государственные органы не обеспечивают промышленные предприятия необходимой информационной продукцией. Предприятия вынуждены самостоятельно получать информацию из внешнего информационного пространства. Эти задачи усложняются тем, что в условиях инвестиционного кризиса, спада производства, инфляции динамика процесса информационной вооруженности производства снижается. Однако снижение информационной активности обусловлено и недостаточно эффективной информационной политикой на всех уровнях хозяйствования. Нельзя не отметить, что в последнее время в этом отношении наметились некоторые позитивные изменения: разработан Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации», в котором сформулированы основные обязанности органов государственной власти

по отношению к информационным ресурсам, уточнены отношения собственности, права и обязанности владельцев информационных ресурсов, порядок доступа и гарантии предоставления информации и многие другие важные нормы. Однако в этом законе остаются недостаточно обоснованными важнейшие направления информационной деятельности. Неопределенность целей, критериев развития информационной политики, неопределенность требований по составу затрат на обеспечение эффективности использования и защиты информационных ресурсов, ограниченность доступа к внешним информационным массивам привели к резкому снижению информационной активности предприятий.

Сбалансированность эффективного использования интеллектуального и информационного потенциалов обеспечивает повышение конкурентоспособности современного предприятия [1–3]. Рост роли интеллектуальных ресурсов четко прослеживается как в особенностях развития крупных промышленных корпораций, так и в обеспечении конкурентоспособности малых предприятий. В последние годы в странах Европейского союза, США, Канаде, ряде стран Юго-Восточной Азии и других наметилась стойкая тенденция к увеличению темпа прироста инвестиций именно в интеллектуальные ресурсы.

Отсутствие на данном этапе развития экономики системности в решении поставленных проблем вызывает необходимость разработки целого ряда теоретико-методологических и методических вопросов по оценке и повышению эффективности информационной деятельности любого предприятия. Актуальность указанных проблем, их недостаточная разработанность для компаний в современных условиях производства и большая практическая значимость процесса их встраивания в цифровую экономику и определили выбор темы данной книги.

#### **Модель управления деятельностью для интеграции в цифровую экономику**

В современных условиях мирового социально-экономического развития особенно важной областью стало информационное обеспечение процесса управления, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Перед управляющим органом обычно ставятся задачи получения информации, ее переработки, а также генерирования и передачи новой производной информации в виде управляющих воздействий. Такие воздействия осуществляются в оперативном и стратегических аспектах и основываются на ранее полученных данных, от достоверности и полноты которых во многом зависит успешное решение многих задач управления.

Нельзя не отметить, что любые принимаемые решения требуют обработки больших массивов информации; компетентность руководителя зависит не столько от прошлого опыта, сколько от владения достаточным количеством информации о быстро меняющейся ситуации и умения ею воспользоваться.

Именно поэтому в современных условиях как раз эффективное управление является наиболее ценным ресурсом организации, наряду с финансовыми, материальными, человеческими и другими ресурсами. Следовательно, повышение эффективности управленческой деятельности становится одним из направлений совершенствования деятельности предприятия в целом.

И главной причиной такого явления является то, что отсутствует инвестиционный подход (выгоды в будущем) к вложениям в информатизацию. Преобладает бюджетный подход, при котором затраты на ИТ рассматриваются не как затраты под проект с возвратом инвестиций, а как составная часть общехозяйственных расходов. Такой подход в 99 % случаев приведет к экономическому провалу проекта из-за отсутствия экономической заинтересованности учредителей предприятия [3].

Более того, в традиционных подходах к оценке экономической целесообразности внедрения ИСУ на предприятиях не принято проводить детальное рассмотрение бизнес-процессов, на уровне которых внедряются ИТ. Это не позволяет сделать адекватную оценку доходной части денежного потока ИТ-проекта.

В данной книге сделана попытка формирования механизма возникновения «цифровой» добавленной стоимости в результате внедрения информационной модели управления производственной деятельностью, состоящей из семи взаимно интегрированных моделей:

- 1) модель управления компетенциями (создание центров компетенций);
- 2) модель управления качеством и бизнес-процессами (создание системы менеджмента качества и реинжиниринг бизнес-процессов);
- 3) модель управления проектами и инвестициями (внедрение проектной методологии);
- 4) модель системы сбалансированных показателей (формирование ключевых показателей деятельности и ключевых показателей эффективности);
- 5) модель корпоративной информационной системы управления (управленческие решения на основе показателей и данных);
- 6) модель информатизации маркетинга (управление процессами создания продукта или услуги);
- 7) модель информатизации человеческого фактора (регламентная документация и должностная инструкция на основе процессной модели деятельности).

В качестве инструмента для формализации воздействия ИТ на процессы предприятия в книге предлагается структурная схема интеграции и взаимодействия перечисленных моделей внутри информационного потенциала, показанная на рис. В.1.



Рис. В.1. Структурная схема интеграции и взаимодействия моделей внутри информационного потенциала компании

Основным носителем интеллектуальных ресурсов являются компетенции персонала и особенно уровни компетенций руководящего состава предприятий. Поэтому начнем мы именно с описания модели управления компетенциями.

# Глава 1

## Модель управления компетенциями

*Бизнес сводится, в конечном счете, к трем понятиям: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.*

*Ли Якокка*

### 1.1. Управление мотивацией

Можно прямо сформулировать лозунг: «В бизнесе персонал решает все!», поэтому HR-специалист должен внедрить стратегию удержания ключевых сотрудников – носителей этих ценных знаний и опыта.

В компаниях с большим опытом работы, и особенно в век цифровой экономики просто опасно строить планы долгосрочной эффективной работы людей, основываясь на монопольных решениях их прямых руководителей.



Рис. 1.1. Общий подход к анализу процессов демотивации деятельности

В таких компаниях особенно необходимо создание прозрачной системы мотивации, ориентированной на ценности компании, на коллективные решения по оценке вклада каждого сотрудника. Иначе неизбежны интриги, в результате которых с уходом из компании одного топ-менеджера, уйдет и вся его команда, т. е. получится, что это были люди не компании, а конкретного руководителя.

Для этого и решается задача – выстроить политику оплаты труда, которая была бы основана на реальном весе должности, на результате, на оценке индивидуального вклада каждого сотрудника [2].

Другими словами, необходимо устранить причины демотивации персонала.

Общий подход к анализу процессов демотивации представлен на рис. 1.1.

## 1.2. Управление компетенциями

Задача HR-специалиста и руководства – сделать так, чтобы конфликт интересов, как меж- функциональный, так и между краткосрочными и долгосрочными приоритетами, был сведен к минимуму.

Большинство таких технологий в управлении человеческими ресурсами приносит свои плоды только через достаточно долгий период времени. Но чтобы выстроить эти технологии, необходимо очень много усилий и средств.

Поскольку в организации, кроме формальных решений, есть еще и неформальные связи между сотрудниками и влияние руководителей друг на друга и на всю структуру, необходимо учитывать все эти факторы в комплексе [3].

Центры компетенции (ЦК) призваны реализовывать в проектах компетенции, накопление которых осуществляется в соответствии с функциональным назначением департамента, востребованным в рамках проектов, а также обеспечивать единообразие в подходах и инструментах реализации при выполнении различных проектов. Основной задачей центров компетенции при реализации проектов является обеспечение ресурсов, необходимых для исполнения работ по проектам, качества формируемых результатов и обеспечение связанности данных результатов по различным проектам.

### 1.3. Модель организации ЦК

ЦК является организационной формой, обеспечивающей компетенцию (необходимый уровень знаний, прослеживаемого опыта и реальных возможностей) по разработке, внедрению и сопровождению бизнес-решений и бизнес-продуктов (далее просто решений) в конкретной предметной области [2].

Коротко концепция организация центров компетенций, цели создания и минимально необходимые действия представлены на рис. 1.2.

Цели создания ЦК:

- обеспечить формирование, накопление, обмен, сохранение и использование в компании знаний и опыта, которыми обладают ключевые специалисты, в базе знаний;
- обеспечивать замену ключевым специалистам в проектах в тех случаях, где это возможно, оставляя их на проектах и работах тогда, когда это действительно необходимо, т. е. минимизировать ситуации, в которых ключевой специалист является в проекте критическим ресурсом;
- обеспечить постоянно работающий механизм передачи знаний и опыта молодым перспективным специалистам как непосредственно от ключевых специалистов, так и из базы знаний;
- сформировать рыночные продукты и технологии их разработки, тиражирования и поддержки, в том числе сложные методологические продукты.



Рис. 1.2. Концепция организации ЦК

Для этого руководителю функционального подразделения (далее РФП) необходимо организовать:

- описание компетенций, критически важных для проектов компании;

- участие в проектах ключевых специалистов не только в роли исполнителя в своей профессиональной области, но и в качестве руководителя (или куратора) других специалистов, которые проходили у него обучение, включая контроль за результатами их работы;
- документирование и помещение в базу знаний результатов проектов, а также их отдельных фаз и работ, описание применявшихся подходов и принятых решений;
- создание индивидуальных «досье» на каждого ключевого специалиста ЦК, включающих:
  - ✓ информацию о сотруднике;
  - ✓ описание его ключевых компетентностей;
  - ✓ индивидуальную систему мотивации;
  - ✓ результаты оценки;
  - ✓ планы развития;
  - ✓ планы загрузки (назначения на проекты);
  - ✓ план по участию в подготовке персонала и разработке учебных программ и материалов;
- ссылки на базу знаний, содержащую описание и результаты проектов и отдельных работ с участием конкретного ключевого специалиста ЦК;
- создание методических материалов и учебных пособий по особенностям применения профессиональных знаний и технологий в проектах компании;
- проведение учебных семинаров и тренингов для молодых специалистов компании, имеющих по результатам оценки потенциал и мотивацию развиваться в конкретном профессиональном направлении данного ЦК;
- курирование и обучение на рабочем месте методами наставничества наиболее перспективных молодых специалистов.

## 1.4. Функции ЦК

Для реального обеспечения существования и развития компетенции модель организационной формы ЦК в каждой предметной области должна содержать следующие обязательные функциональные блоки.

1. Блок функциональной поддержки:
  - поддержка конечных пользователей решений;
  - работа с базой внедренных решений;
  - анализ возникновения проблем при внедрении решений;
  - обработка запросов-рекламаций от заказчиков.
2. Блок управления лицензиями:
  - определение необходимого объема лицензий в предметной области;
  - аудит текущего объема используемых лицензий в предметной области.
3. Блок управления информационным обеспечением:
  - распространение информационных материалов по внедряемым решениям;
  - организация доступа к информационным источникам для заинтересованных лиц, подготовка специфической информации по запросам;
  - организация информационных мероприятий.
4. Блок управления дополнительными разработками:
  - управление запросами пользователей на проведение дополнительных разработок и доработок решений в предметной области;
  - разработка методологий внедрения и доработки новых решений.
5. Блок управления внутренним маркетингом решений:
  - формирование содержания для материалов разъяснительного характера относительно проведенных внедрений и функционирующих решений;
  - проведение презентаций по этим материалам;
  - организация информационных мероприятий для будущих пользователей решений, организация референс-визитов.
6. Блок консалтинга в части развития и поддержки решений:
  - проведение управленческого консалтинга;
  - разработка стандартов и шаблонов для внедрения решений;
  - консультирование по прикладным компонентам автоматизации решений.
7. Блок обучения:
  - разработка специальных программ обучения;
  - проведение стандартного обучения групп пользователей по учебным материалам;
  - обучение проектных команд.

## 1.5. Результаты организации ЦК

Организация ЦК имеет свои преимущества:

1) для организации и вышестоящего руководства:

- постоянное развитие и саморазвитие сотрудников;
- целенаправленные инвестиции в персонал для развития необходимых компетенций;
- повышение качества работы организации;
- формулирование ясных требований к руководителям отделов;
- формирование требуемой корпоративной культуры;

2) для руководителей подразделений:

- повышение качества проектной работы сотрудников и отделов;
- осознание наиболее приоритетных областей развития;
- осознанное управление компетенциями отдела и каждого сотрудника;
- управление резервом кадров в отделе;
- создание индивидуальных планов профессионального развития;
- развитие системы мотивации для руководителей групп и сотрудников;

3) для модели управления компетенциями:

- формирование моделей компетенций для всех категорий сотрудников;
- повышение качества отбора и ротации персонала;
- повышение эффективности инвестиций в персонал: обучение, стажировки, поощрения;
- повышение объективности процедуры и результатов оценки персонала;
  - адресный отбор, обучение и мониторинг кадрового резерва управленцев и специалистов организации;

4) для персонала:

- понимание требований к работе;
- возможность измерить поведение в соответствии со стандартами;
- возможность оценки и развития персонала;
- обеспечение изменений;
- связь работников с целями бизнеса;
- общий язык управления персоналом.

Преимущества реализации функций управления персоналом сведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Процесс	Результат
Найм и отбор персонала	Предоставляет возможность выработать четкие требования к кандидату на рабочее место
Развитие персонала	Помогает определить направления развития и саморазвития работников компании
Планирование карьеры	Позволяет работнику спланировать собственную карьеру в рамках компании
Планирование деятельности организации	Дает возможность планировать развитие различных аспектов деятельности организации
Управление результатами	Создает условия для планирования, оценки и влияния на успешность результатов деятельности предприятия

Перспективы внедрения системы управления компетенциями заключаются в следующем:

- систему управления компетенциями в перспективе можно распространить на все уровни менеджмента компании;
- система управления компетенциями способна функционировать в различных корпоративных средах, в том числе территориально удаленных подразделениях;
- инвестирование средств в развитие персонала осуществляется на основе достоверного определения необходимых направлений и уровня развития менеджеров на ключевых позициях;
- применение системы позволяет целенаправленно изменять культуру менеджмента компании.

## 1.6. Роль и значение ИТ-директора

Директор по ИТ (Chief Information Officer или сокращенно CIO) – это топ-менеджер в современной компании, который как раз и отвечает за правильную реализацию встраивания стратегии бизнеса в цифровую экономику через эффективную организацию информационных систем (см. рис. 1.3).

В поле деятельности CIO открываются два больших направления: автоматизация процессов управления всеми аспектами бизнеса и совершенствование систем управления производством и систем управленческой отчетностью и знаниями.



Рис. 1.3. Отображение стратегии бизнеса на организацию его ИТ-архитектуры

Но многим директорам российских компаний аббревиатура CIO пока вообще ни о чем не говорит: на большинстве предприятий эту роль де-факто исполняет начальник ИТ-отдела, «отвечающей за компьютеры» (или зам. «по проводам»). И только в наиболее продвинутых компаниях, успевших достаточно тесно пообщаться с западными управленцами и начавших впитывать западные методы управления, начинает складываться понятие CIO [3].

CIO – это интеллектуальный центр компании, отвечающий за цифровизацию деятельности, и связующее звено всех подразделений. Именно он профессиональный постановщик задач по интеграции и структуре сквозных бизнес-процессов компании и именно он должен формировать требования к будущей корпоративной информационной системе управления (КИСУ). Поэтому он должен иметь не только хорошие знания в области ИТ и в предметной области, но и системное мышление и обязательно опыт бизнес-моделирования (см. рис. 1.4).

Если же CIO хорошо ориентируется в бизнес-процессах компании, является частью высшей управленческой команды и может влиять на формирование стратегии бизнеса, то он смо-

жет формировать такую информационную политику, которая будет работать на бизнес, а не за счет бизнеса.

В этом и заключается корень успеха проекта внедрения КИСУ.

Решая проблемы каждого из отделов, СІО должен организовать и провести описание бизнес- процессов и последующее бизнес-моделирование (взаимоувязывание и согласование информационных потоков) всей деятельности компании, поскольку ошибки при интеграции отдельных информационных решений в общую систему могут иметь очень дорогостоящие последствия.

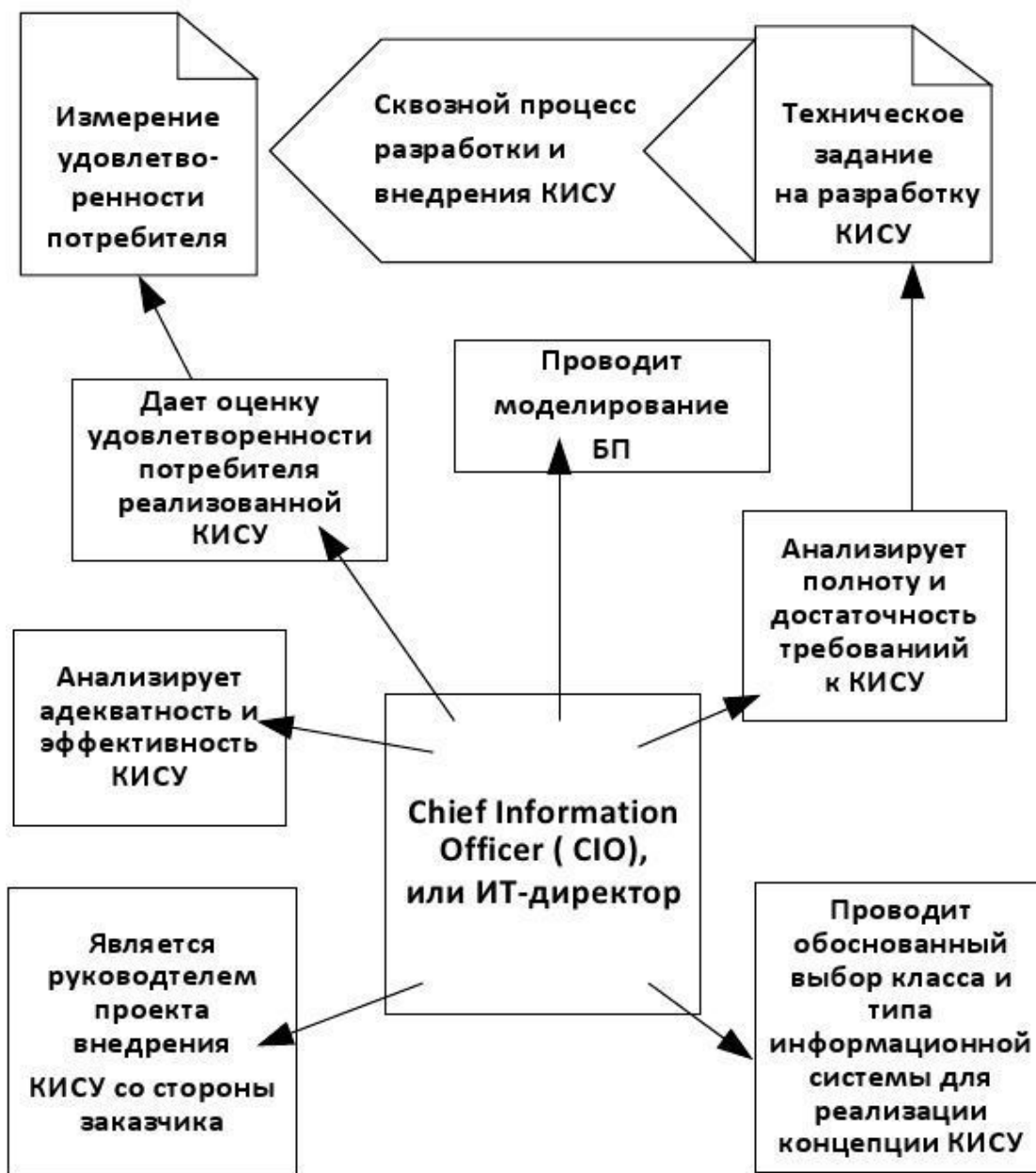


Рис. 1.4. Роль и место СІО в проекте внедрения КИСУ

Именно результат бизнес-моделирования может и, если «все правильно сделано», должен предвосхитить большинство экспертных рекомендаций консультантов по внедрению КИСУ.

В свою очередь качество управленческого решения обеспечивается информацией: ее наличием/отсутствием, достоверностью, оперативностью получения и обработки, возможно-

стью анализа принимаемых решений. И оценка приобретаемой КИСУ именно с этой точки зрения является крайне важной задачей. И справиться с ней может только руководитель, который будет нести ответственность за решения, принимаемые на основе информации, накапливаемой в самой этой системе.

Еще один важный аспект заключается в том, что внедрение управленческих информационных систем, как правило, связано с перестройкой многих процессов в организации, и тут на первое место выходит организация работ по бизнес-моделированию. Однако оценить все последствия этих работ зачастую сложно даже руководству компании, не говоря уже о «технарях» в ИТ-отделах.

Поэтому, чтобы директор ИТ-отдела стал СЮ, он должен быть прежде всего специалистом во всех аспектах бизнеса его компании, а не «компьютерным завхозом», который думает о покупке «железа» определенной конфигурации. Вот тогда он и будет нести ответственность за эффективность бизнеса. А если он знаком только с процессом создания ИТ-систем, но не понимает организации всего бизнеса компании и не знает текущей стратегии его развития, то это наш типичный российский «начальник ИТ», который совершенно не подходит для проекта разработки и внедрения КИСУ. Все это подтверждает и наш опыт – опыт компаний-консультантов.

Но реальность, тем более наша российская, по опыту автора, в том, что решение о внедрении ИС чаще определяется вообще не потребностями компании, а пробивными способностями руководителей отдельных ее подразделений, либо тем, что компания-внедренец сама «проникает» на предприятие через «определенное» подразделение, либо просто возможностями «знакомых» консультантов по отдельным модулям КИСУ (см. рис. 1.5).

На практике компании постоянно сталкиваются с тем, что являющийся со стороны заказчика руководителем проекта внедрения информационно-управляющей системы ИТ-менеджер крайне редко обладает достаточной административной властью и необходимыми знаниями для того, чтобы принимать необходимые решения. Чаще всего это мальчик на побегушках без реальных полномочий. А надо учитывать, что проекты внедрения информационных систем всегда находятся на стыке ИТ и, собственно, бизнеса – это и есть практическая реализация встраивания компании в цифровую экономику страны.



Рис. 1.5. Причины появления ошибок при внедрении КИСУ

И такая ситуация приводит к очень большим рискам при внедрении КИСУ. К большому сожалению, данные риски часто реализуются.

## Глава 2

# Модель управления качеством и бизнеспроцессами

*Будущее за правильно организованными компаниями.  
Джек Траут*

Сейчас в области общего управления качеством (Total Quality Management – TQM) и бизнес- процессами существует уже несколько вполне самостоятельных моделей организации производственной деятельности, направленных на повышение ее эффективности [4]. Их взаимосвязь с СМК, по оценке автора, приведена на рис. 2.1.

Модель «20 ключей» можно рассматривать как некую интегрирующую оболочку для всех методов, применяемых в компании (см. рис. 2.1).

Видно, что внедрение СМК уже успешно реализует модели и бережливого производства, и управления по целям, и оптимизации бизнеса, и, тем самым, является основой для последующего внедрения (достройки до всей интегрирующей оболочки) самой привлекательной с точки зрения восприятия персоналом модели «20 ключей»!



*Рис. 2.1.* Взаимосвязь моделей организации производственной деятельности, направленных на повышение ее эффективности

## 2.1. Что такое СМК

Для ответа начнем с простого вопроса: а для чего, в конечном счете, создается СМК?

Самый короткий ответ: для того, чтобы увеличить вероятность достижения запланированных результатов производственной деятельности [5, 6].

А теперь подумаем, что для этого нам нужно сделать!

Повторение этих ситуаций позволяет нам зафиксировать причинно-следственную связь между нашими действиями и результатами.

Когда сотни людей проходят через препятствия, один из них может придумать технологию их устранения. Это основа эволюционного принципа развития и основной принцип СМК (см. рис. 2.2).



Рис. 2.2. Концепция смыслового содержания СМК

Ясно, что управлять качеством должны все, кто хочет сохранить конкурентоспособность. Вряд ли кто-то станет отрицать важность повышения качества для успеха на рынке. Но при всем этом очень важно объяснить персоналу, что от внедрения системы всей компании станет только лучше, и, тем самым, намекнуть об «неотвратимости» изменений.

Таким образом, СМК напоминает «айсберг в океане»: у нее малюсенькая надводная часть в виде совсем небольшого текста стандарта ISO 9001 и громадная подводная часть реинжиниринга и моделирования бизнеса, системы мотивации, корпоративной культуры, разработки стандартов и т. д. (см. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Концепция подхода компании к внедрению СМК

Сертификация по стандартам серии ISO 9000 [5, 6] предполагает соответствие системы качества компании ряду, как содержательных, так и для определенных видов деятельности, чисто формальных требований.

Процесс приведения системы качества в соответствие этим требованиям может быть весьма трудоемким и, как правило, занимает много времени.

Поэтому, прежде чем принять решение о подготовке системы качества к сертификации по ISO 9000, руководство компании должно тщательно взвесить все «за» и «против», а также ясно определить, зачем компании нужен сертификат на систему качества.

## **2.2. Система качества как тюнинг бизнеса**

Все течет, все меняется в этом мире.

К преобразованиям и действиям по улучшению процессов вас подталкивает внешняя среда: нововведения конкурентов, изменения восприятия и ожиданий потребителей, технологические изменения.

Для тех, кто отвечает за процесс (его владелец), трудность заключается в определении именно конкретных изменений и степени их радикальности. Необходимость некоторых изменений в процессах может стать очевидной сразу, а может потребовать больших усилий, времени и ресурсов на их определение и анализ.

Практика оптимизации бизнеса позволяет систематизировать эти работы в виде процесса улучшения бизнес-процессов (рис. 2.4).

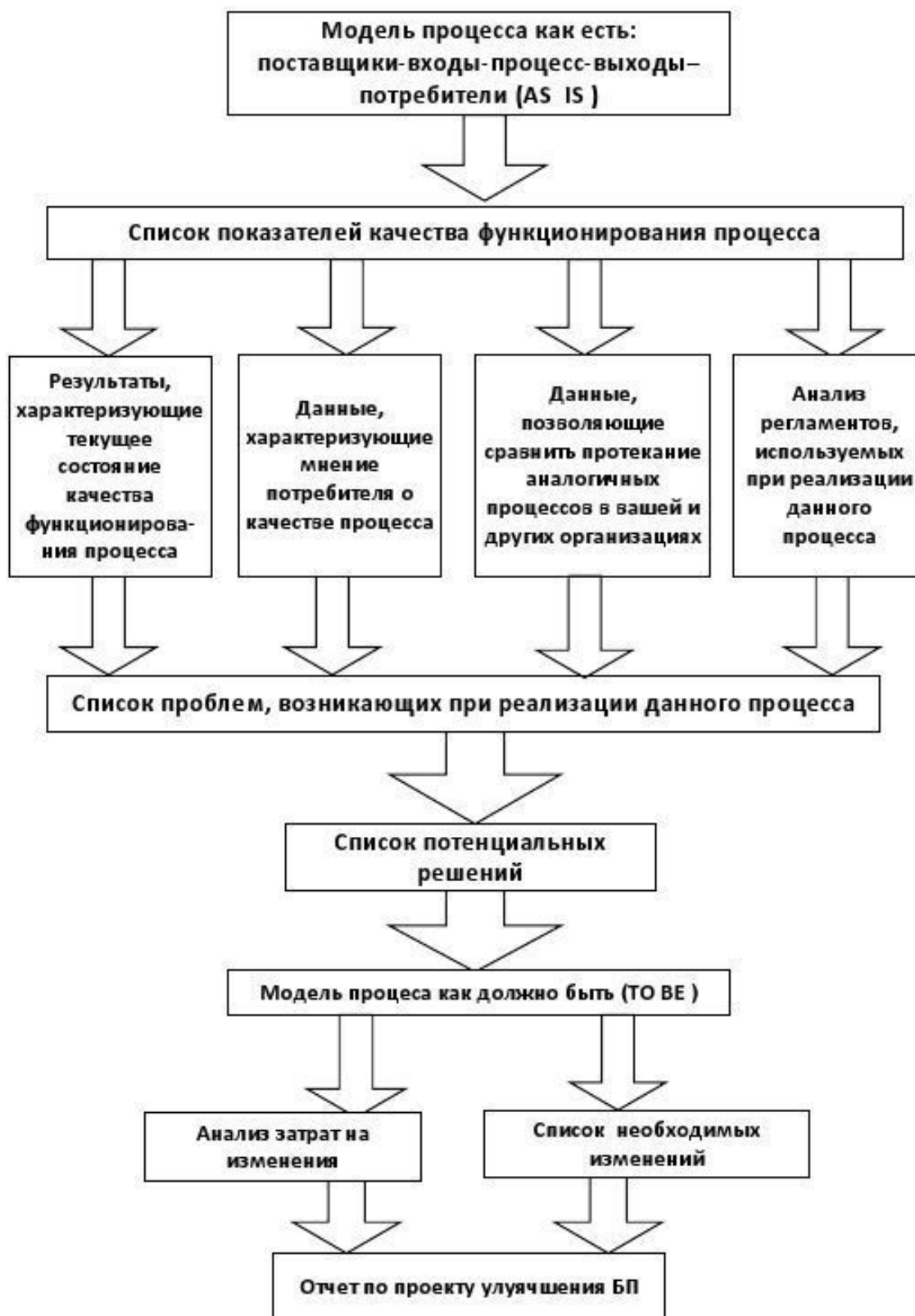


Рис. 2.4. Концепция действий в процессе оптимизации бизнес-процессов

Обычно руководство, занятое, как правило, прибылью, издержками и т. п., решает проблему конфигурации управления самым простым, очевидным и, следовательно, неправильным способом. Другими словами, оно всё замыкает на себе через традиционные иерархические структуры, с недостатками которых в принципе не в состоянии справиться никакое «делегирование полномочий», и называет это управлением или менеджментом [7]. Хуже того, не имея

возможности (или лишив себя оной) заниматься совершенствованием управления, руководство и не «делегирует» эту функцию кому-либо, пуская на самотек выполнение этой важнейшей – и главной для себя – функции успешного решения триединой задачи компании (см. рис. 2.5).

Почему я на этом заостряю внимание?

Да потому, что теперь очень часто в большинстве компаний «самой главной фигурой» бизнеса является финансовый директор (или главбух). Потому, что он «распределяет» результат бизнеса. Но обеспечивают и «увеличивают» результат совсем «другие фигуры» (см. рис. 2.5). И, как правило, их реальное значение для эффективности и развития бизнеса всегда незаслуженно остается в тени!

А насколько «качественным» может быть управление, ориентированное только на оценку финансовых потоков, баланс, бюджет и другую традиционно существующую чисто финансовую информацию?

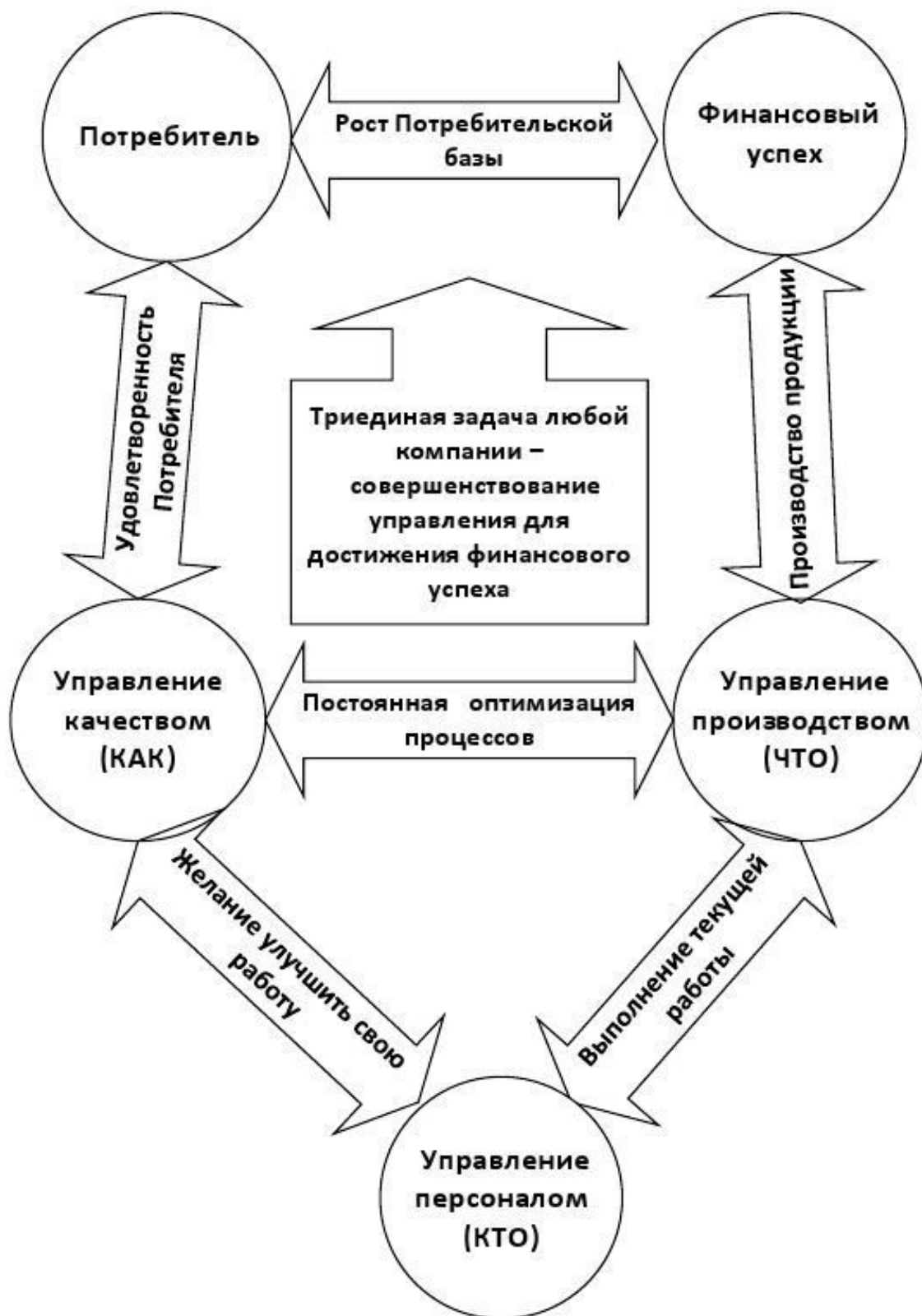


Рис. 2.5. Модель встраивания компании в цифровую экономику при помощи решения триединой задачи: управления персоналом, производством и качеством

Для аналогии предлагаю просто сравнить такое управление с игрой в футбол, когда игроки играют, не смотря под ноги, а ориентируясь только на табло стадиона!

Попробуем в заключение представить модель технологического развития компании по двум ее основным направлениям (векторам СМК) (см. рис. 2.6).



Рис. 2.6. Модель технологического развития компании по двум векторам системы качества: обеспечения и улучшения

Приведенная модель наглядно иллюстрирует назначение и влияние процессов управления и выстраивания (моделирования) бизнеса на эффективность СМК [7].

## 2.3. СМК как модель управления знаниями

В условиях жесткой конкурентной борьбы одним из важнейших факторов успеха является более рациональное использование корпоративных ресурсов. Это относится не только к технологическим ресурсам, но и к интеллектуальному капиталу компаний.

Одним из важнейших ресурсов компании являются знания, накопленные сотрудниками и полученные в ходе проведения различных работ. Необходимые конкурентные преимущества компании могут быть достигнуты только при трансформации накопленных знаний в ценное, осмысленное руководство к действию.

Именно поэтому в последнее время все большее количество компаний стало уделять значительное внимание обучению своих сотрудников.

В связи с этим сразу встает вопрос об организации системы управления знаниями (СУЗ), как полученными вновь, так и накопленными ранее.

Долгое время занимаясь вопросами создания СМК в компаниях различного масштаба, трудно не задумываться над системными вопросами, связанными не только с их разработкой, но и с их дальнейшим использованием.

С постепенным проникновением знаний из сопредельных ИТ-областей и освоением накопленного опыта управления жизненным циклом различных информационных систем возникло некоторое представление о том, как можно использовать внедренную СМК для обеспечения процесса управления знаниями.

На тему СУЗ существует огромное множество работ самого разного масштаба.

Боюсь, даже я не имею представления о большей части знаний, накопленных в этой отрасли. Тем не менее, возьму на себя ответственность представить СМК, как систему, выполняющую еще и функции системы управления знаниями (СУЗ) в том числе.

Я утверждаю, что одной из методик организовать накопление и совершенствование знаний и квалификации персонала в компании как раз и является внедрение СМК, ведь качество в понятиях СМК – это не качество продукта, а качество процессов его создания [5, 6].

Это архиважно для последующих рассуждений.

Перед тем как продолжить наши рассуждения на тему использования СМК в качестве СУЗ компании, необходимо определиться с используемыми терминами.

Знание – это опыт, информация, идеи и отношения, используемые для осуществления трудовой деятельности. Самым важным примером знаний является опыт, накапливаемый сотрудниками компании по мере их работы. Знания постоянно циркулируют в каждой компании. Ежедневно мы встречаемся, обсуждаем, советуемся, сплетничаем. Обмен знаниями происходит постоянно.

Управление знаниями – это процесс сбора и обмена информацией по правилам, отвечающим методикам управления знаниями. Применение таких методик делает возможным использование коллективного опыта и знаний и превращение их в корпоративный капитал.

Система управления знаниями – это система сохранения знаний в контексте выполнения процессов производственной деятельности, решения проблем, выполнения проектов и коммуникаций между персоналом внутри компании. Контекст отражает бизнес-процесс, который привел к желаемому результату. Контекст раскрывает и фоновую информацию, альтернативы, которые были испробованы, а также причины, по которым они не принесли желаемых результатов. Знания, которые могут быть использованы для совершенствования бизнес-процесса, могут быть перенесены и в новые продукты и услуги.

Технология – это зафиксированное на любом носителе знание в виде последовательности событий и действий, инструкций и методов, необходимых для производства продукта. Техно-

логии описывают так называемые бизнес-процессы компании. Понятно, что управление компанией должно строиться на основе управления этими бизнес-процессами.

Бизнес-процессы – это имеющиеся у любого предприятия процедуры, методы, технологии, с помощью которых оно функционирует, т. е. извлекает доход из своей деятельности. Таким образом, ничего принципиально нового за термином «бизнес-процессы» не стоит. Своей возросшей популярностью он обязан лишь заложенному в нем процессному подходу [5] к управлению: организация представляется не в виде набора функций (сбыт, производство, закупки, инвестиции, финансы), а в виде набора бизнес-процессов (планирование, прием и выполнение заказов, разработка новых видов продукции и т. д.).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.