

практический семинар «Методические вопросы проведения деловых игр».

Рассмотренные деловые игры по имитации деятельности промышленного предприятия, биржи и банка показали свою эффективность, однако спектр деловых игр следовало бы расширить.

Прежде всего, необходимо разработать деловую игру по выработке навыков управления на макроэкономическом уровне. По нашим оценкам, стоимость разработки такой тренинговой системы будет в пределах 5–6 млн белорусских рублей, а предположительная разработка составит 2–2,5 года. Ее разработка позволит иметь БГЭУ заверченный комплекс деловых игр по управлению различными субъектами хозяйствования и управления.

В.А. Грабауров
БГЭУ (Минск)

МЕНЯЮЩИЕСЯ РОЛИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Мы живем в период формирования глобального информационного общества. Информационные технологии оказывают все большее влияние на различные стороны нашей жизни, в том числе на экономику. В развитых странах проходят одновременно две революции: в информационных технологиях и в бизнесе, взаимно помогая друг другу.

Весь период использования ИТ в управлении можно представить в виде четырех эпох и начинающейся пятой эры.

В первой эпохе (с 1950-х до начала 1960-х), Бухгалтерской эре, внимание было сосредоточено на бухгалтерских приложениях, типа платежных ведомостей, счетов к оплате, и других действий, которые проводили процессы “пакеты” транзакций.

В Эксплуатационной эре (от середины 1960-х до середины 1970-х) надежность компьютера увеличилась, и пакетные системы были заменены интерактивными системами типа обновления товаров и планирования производства.

Прикладным акцентом в третьей эре (с конца 1970-х до начала 1980-х), Информационной эре, было использование информации для принятия решения.

В четвертой эре — Взаимосвязанном Обществе (начавшейся в середине 1980-х) — фирмы начали поддерживать развитие систем, которые давали им конкурентоспособное преимущество и использовали возможности связи: фирмы стали способны связывать вместе географически распределенные внутренние подразделения, также как развивать электронные связи с клиентами, поставщиками и другими деловыми партнерами.

Но мы теперь, кажется, в пятой эре: Глобальном Взаимосвязанном Обществе, в котором фирмы могут использовать ИТ, чтобы работать с многонациональными и многоязычными деловыми партнерами. Фирмы также становятся привязанными к Internet, для того чтобы не только поддерживать членов их рассредоточенной рабочей силы в любое время/в любом месте, но также и связаться непосредственно с клиентами в мировом масштабе. Появились предприятия сетевой экономики, чье функционирование базируется на Internet.

Что ждут сегодня от информационных технологий руководители предприятий в связи с возросшими возможностями ИТ и вступлением в Век Информации:

- *Директоры, президенты*: “Реорганизация, обслуживание заказчиков, возможности рынка”.

- *Финансисты*: “Лучший контроль над затратами”.

- *Пользователи*: “Легкое в использовании, всегда доступное ПО”.

- *Заказчики*: “То, что мне надо, когда я этого захочу”.

Три мощных процесса во всем мире изменили окружающую среду бизнеса. Первое изменение — появление и укрепление глобальной экономики. Второе изменение — преобразование индустриальных экономики и обществ в экономику и обслуживание, основанных на знании и информации. Третье изменение — преобразование делового предприятия. Эти изменения в деловой окружающей среде и климате порождают ряд новых вызовов деловым фирмам и их управлению.

Глобализация всемирных индустриальных экономик значительно расширяет значение информации для фирм и предлагает новые возможности предпринимателям. Сегодня информационные системы обеспечивают связь и аналитическую мощь, которая укрепляет потребность в проведении торговли и руководстве предпринимателями в глобальном масштабе. При управлении обширной глобальной корпорацией с распределенными подразделениями и поставщиками, поддерживающими связь 24 ч в день в различных национальных окружающих средах, обслуживание местных и международных сообщений стало необходимой реакцией на деловые потребности, которое требует мощных информационных возможностей системы.

В основанной на знании и информации экономике информационные технологии и системы приобретают большое значение. Например, информационные технологии составляют больше 70 % от инвестированного капитала в эксплуатации отрасли хозяйства подобным финансам, страхованию и недвижимому имуществу. Информационные системы необходимы, чтобы оптимизировать поток информации и знания внутри организации и максимизировать ресурсы знания фирмы.

Традиционная деловая фирма была и все еще является иерархическим, централизованным, структурным построением специалистов, что естественно при установленном наборе стандартной эксплуатационной техники, чтобы производить серийно изделие (или обслуживание). Новый стиль деловой фирмы сглажен (менее иерархический), децентрализован, имеется гибкое распределение управляющих, которые полагаются на почти мгновенную информацию, чтобы поставлять массовые изделия и услуги, однозначно подходящие для определенных рынков или клиентов. Этот новый стиль организации еще не твердо укрепился, он все еще развивается. Однако направление ясно, и это новое направление было бы невозможным без информационных технологий.

За относительно недолгий срок существования роль информационных систем в организации претерпела существенное изменение.

Информационные системы начали в 1950-х как системы с эксплуатационным уровнем, разработанные для выполнения элементарных, но жизненно важных операций типа контроля платежей. В недавних 1960-х ИС использовались для контроля и управления; а в 1970-х они использовались для планирования и моделирования. К 1980-м информационные системы развились в изготавливаемые по заказу системы поддержки принятия решений и ранние стратегические системы планирования. Сегодня информационные системы помогают создавать и распространять знания и информацию в организацию и системы коммуникации, связывающие разветвленное предприятие со всем миром.

Помимо непроизвольного воздействия развивающихся информационных технологий на организацию, их возможности используют для запланированных преобразований предприятий. Информационные технологии могут приводить к различным степеням организационного изменения, в пределах от возрастающего к далеко идущему. Графически четыре вида структурных организационных изменения, которые опираются на информационные технологии, следующие: автоматизация, рационализация, реинжиниринг и смена устремлений. Каждый несет различную награду и риски.

Наиболее распространенная форма организационного изменения с помощью ИТ — *автоматизация*. Калькуляция платежей и регистраторы платежной ведомости, предоставление прямого доступа кассиров к отчетам депозита клиента, развитие общенациональной сети резервирования авиа рейсов — все это примеры ранней автоматизации.

Несколько более глубокая форма организационного изменения — первая, которая следует сразу из автоматизации — *рационализация процедур*. Автоматизация часто показывает узкие места в производстве и наводит порядок в процедурах и сложных структурах. Освобождение от иррациональности процедур — рационализация стандартной техники эксплуатации, устранение очевидных узких мест, так чтобы автоматизация могла делать технику эксплуатации более эффективной.

Более серьезный тип организационного изменения — *реинжиниринг (перепроектирование) бизнеса*, в котором де-

ловые процессы анализируются, упрощаются и заново разрабатываются. Реинжиниринг базируется на радикальном переосмыслении бизнес-процессов и деловых процедур, используемых, чтобы произвести изделия и услуги с намерением радикально уменьшить затраты бизнеса. При использовании информационных технологий организации могут переосмысливать деловые процессы и направление их движения, чтобы улучшить скорость, обслуживание и качество. Это более честолюбиво, чем рационализация процедур, требует нового видения того, как процесс должен быть организован.

Еще большее количество радикальных изменений формы бизнеса названо *сменой устремлений* (Paradigm Shift). Смена устремлений подразумевает переосмысление природы бизнеса и непосредственно природы организации.

Стратегические задачи управления предприятием решаются с помощью комплекта программ фирмы Pro-Invest (Москва): Audit Expert — анализ финансового состояния предприятия, Marketing Expert — стратегическое планирование маркетинга, Project Expert — финансовое планирование и контроль, т.е. составление бизнес-планов, Forecast Expert — система построения прогнозов. Особое внимание заслуживает пакет Project Expert, который становится эталоном не только для СНГ, но и для Европы. Эти пакеты являются носителями самых современных методов, соответствуют международным стандартам и прошли проверку международных экономических организаций. Совокупность вышеперечисленных пакетов составляет “Финансовый офис” — инструмент для аналитических исследований руководителей предприятий.

В последнее время все больше развиваются два направления информационных технологий: электронный бизнес и управление знаниями. Основой электронного бизнеса является Internet и его целью становится обеспечение оптимального взаимодействия между организациями. В связи с изменяющимся соотношением материальных и интеллектуальных ценностей появилось специфическое направление — управление знаниями. Управление знаниями базируется на локальных сетях и его целью становится обеспечение оптимального взаимодействия между подразделениями и сотрудниками в организации.

Электронный бизнес — это непрерывная оптимизация продуктов и услуг организации, а также производственных связей через применение цифровых технологий и использование Internet в качестве первичного средства коммуникаций. Различают два вида электронного бизнеса: Business to Business (B2B) — бизнес между организациями и Business to Consumer (B2C) — бизнес между организацией и покупателем.

Под управлением знаниями понимается дисциплина, которая обеспечивает интегрированный подход к созданию, сбору, организации, доступу и использованию информационных ресурсов организации. Эти ресурсы включают структурированные базы данных, текстовую информацию, такую как документы, описывающие правила и процедуры, и, что наиболее важно, неявные знания и экспертизу.

*В.А. Грабауров, В.Н. Гулин
БГЭУ (Минск)*

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И ФИНАНСОВЫЙ ОФИС

Крупная организация может быть разделена на горизонтальные уровни: стратегический, управленческий, знания, эксплуатационный и затем далее выделены функциональные области типа продажи и маркетинга, производства, финансов, бухгалтерского учета и человеческих ресурсов. Различные организационные уровни обслуживают четыре главных типа информационных систем: системы с эксплуатационным уровнем, системы уровня знания, системы уровня управления и системы со стратегическим уровнем.

Системы эксплуатационного уровня поддерживают управляющих операциями, следят за элементарными действиями организации, типа продажи, платежей, обналичивают депозиты, платежную ведомость, кредитуют решения и поток материалов на фабрике.

Системы уровня знания поддерживают работников знания и обработчиков данных в организации. Цель систем