

емы электроэнергии в соответствии с заключенными договорами. Вариант с реструктуризацией показал, что выделение активов по генерации электроэнергии в специализированное дочернее общество не является эффективным для Группы ОАО «Газпром» [3].

Для повышения эффективности использования электрогенерирующих мощностей ОАО «Газпром» возможен еще один способ реорганизации собственной электрогенерации ОАО «Газпром» – производство электроэнергии на ЭСН ДО, ее продажа ОАО «Межрегионэнергосбыт» и/или местным сбытовым компаниям, территориально приближенным к объекту потребления. Таким образом, происходит размен вырабатываемой на ЭСН ДО электроэнергии через сбытовую организацию, реализующую электроэнергию для технологических нужд ДО ОАО «Газпром» по зональной цене или по цене для стимулирования сбыта, которые, как правило, меньше рыночной [3,4]. Именно такая схема повышения эффективности эксплуатации ЭСН и была реализована в качестве пилотного проекта в рамках деятельности ОАО «Межрегионэнергосбыт».

Осуществление на практике такого способа производства и продажи электроэнергии, вырабатываемой ЭСН, арендуемых ДО у ОАО «Газпром», не потребовала дополнительных капитальных затрат,

а была сведена к процессу закрепления отношений производителя, сбытовой и сетевой компаний в соответствующих договорах. При этом снижается ценовая напряженность на рынке производства и продажи электроэнергии в регионах путем усиления конкуренции среди местных энергосбытовых организаций.

Библиографический список

1. Андрусов А., Судакова Т. Перспективы консолидации энергосбытового сектора // Энергорынок. № 5. 2010. С. 65 – 67.
2. Постановление Правительства РФ от 06.06.2006 г. № 355 «Об особенностях функционирования хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность в области электроэнергетики преимущественно для удовлетворения собственных производственных нужд» (в ред. Постановления Правительства РФ от 14.02.2009 № 114).
3. Официальный сайт ОАО «Газпром». – <http://www.gazprom.ru>.
4. Зарабатывая – экономить. Интервью генерального директора ОАО «Межрегионэнергосбыт» Станислава Аширова // «ГАЗПРОМ» № 1–2. 2011. С. 13 – 17. УДК 338.24.

УДК 338.24

Алгоритмизация внедрения маркетинговой информационной системы

©2012 г. Е.И. Гущин*

Любая организация, проводя реорганизацию, или вводя любые новшества, несмотря на тщательность и продолжительность подготовки к их внедрению, чаще всего сталкивается с необходимостью преодоления определенных барьеров. В частности, внедряя маркетинговую информационную систему, компания в любом случае столкнется с определенными проблемами. Отчасти можно минимизировать риск появления барьеров за счет заранее продуманного алгоритма внедрения, направленного на их смягчение.

Для более успешного внедрения алгоритма целесообразно выделить элементы маркетинговой информационной системы и классифицировать барьеры, мешающие их реализации. Это поможет

выстроить непрерывную цепочку параллельных действий по внедрению и меры по снижению сопротивления внутри организации.

Важно помнить, что работа маркетинговой информационной системы осуществляется силами всех сотрудников компании, она не только не может, но и не должна быть ограничена рамками какого-то одного подразделения. Вместе с тем необходим единый центр, который контролирует функционирование механизма и осуществляет необходимую настройку. Роль такого центра в компании обычно выполняет отдел маркетинга, который и несет в конечном итоге ответственность за принятие большинства стратегических решений. Контролировать нужно все: сбор информации, ее обработку, а главное – процесс принятия и реализации решений. Но функцию контроля необходимо включать намного раньше, а именно еще при осуществлении работ по внедрению маркетинговой информационной системы. Ошибки и неточности

* Аспирант Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана.

в реализации схем на этапе внедрения приведут к снижению эффективности системы.

Часть проблем можно и нужно решить еще на подготовительном этапе, это касается, в частности, технологических и организационных моментов.

Основной технологической проблемой чаще всего является слабая степень прозрачности и функциональности системы информационных потоков. Второстепенной, но довольно распространенной и являющейся зачастую одной из первых причин представляется слабая техническая вооруженность оргтехникой. Но эта проблема может быть достаточно легко решена.

Сложность выбора команды, которая будет заниматься внедрением маркетинговой информационной системы, задача отдела маркетинга более приоритетного статуса в рамках предприятия, возможный реинжиниринг бизнес-процессов также могут представлять существенные организационные трудности.

Личные барьеры: сопротивление внедрению со стороны работников и руководителей отделов, недостаток знаний по маркетинговой информационной системе среди маркетингового персонала, отсутствие у подчиненных навыков работы с маркетинговыми информационными системами.

Для контроля за функционированием предприятия руководителю достаточно получить всю необходимую информацию по электронной почте или созвониться со своим заместителем, что, как правило, позволяет успешно проводить действия по оперативному управлению. Но если возникнет необходимость пересматривать стратегию организации или ситуация требует быстрого принятия управленческого решения, что тогда делать руководителю? Ему придется поднимать все планы, отчеты, договоры поставок и среди всех этих документов постараться найти либо промах, либо увидеть изменения, произошедшие во внешней среде, которые сказались на функционировании организации. При наличии маркетинговой информационной системы руководитель сможет уловить сигналы изменения внешней среды и успеть произвести действия для смягчения удара или, быть может, нанести упреждающий удар [1]. В любом случае при использовании маркетинговой информационной системы предприятие всегда находится в мобилизованном активном состоянии.

Процесс внедрения маркетинговой информационной системы трудоемок, требует большого внимания со стороны руководства; он характеризуется глубинным изучением деятельности предприятия. Его можно условно разбить на три стадии: подготовка, непосредственно внедрение и пост-внедренческий период. Алгоритм внедрения системы можно представить следующими этапами:

Этап 1. Стратегическое планирование.

Этап 2. Организационное проектирование.

Этап 3. Оптимизация информации и схем ее движения.

Этап 4. Техническое задание.

Этап 5. Установка необходимых программ.

Этап 6. Разработка должностных инструкций.

Этап 7. Обучение пользователей.

Этап 8. Опытная эксплуатация.

Этап 9. Устранение недостатков, выявленных в процессе эксплуатации.

На предварительном этапе внедрения, его можно также назвать подготовительным, предприятию целесообразно минимизировать барьеры, с которыми оно столкнется в процессе внедрения. Следует составить план организационной структуры, четко описывающий соподчиненность отделов, численность сотрудников в каждом отделе и оснащенность отделов оборудованием с приведением списка наименований и количества единиц [2]. Собрать информацию относительно обеспеченности оборудованием от самих работников. Данную процедуру можно провести двумя способами: личная беседа, анкетирование. Форма личной беседы даст более четкое представление о том, нуждается ли кто-то из сотрудников в каком-либо оборудовании. Хотя процедура займет определенное время, не стоит забывать, что это подготовительный этап, и ее можно провести задолго до начала непосредственного внедрения. Используя анкетирование, можно попасть в ловушку отписки, так как не все исполнители смогут по достоинству оценить важность данной информации. Некоторые напишут, что все укомплектовано, не задумавшись, другие же начнут фантазировать. Предпочтительной представляется форма беседы, так как анкетирование потребует времени, чтобы объяснить работникам, в чем состоит важность данного анкетирования, как следует отвечать на вопросы, какую базовую систему использовать. Параллельно с беседой о технической оснащенности рабочего места необходимо провести интервью по оценке информационного обеспечения. Полученные данные впоследствии будут использованы при составлении схем информационных потоков. Руководство предприятия, получив информацию о технической оснащенности от начальников отделов, подкрепленную количественными показателями, принимает решение о дополнительном приобретении оборудования. Если выявлена недостаточность оборудования и целесообразность его приобретения, предприятие выделяет средства на это.

Команда, которая будет заниматься непосредственным внедрением, требует тщательного подбора исполнителей и контроля со стороны руководства на протяжении всего процесса [3]. Внедрение маркетинговой информационной системы – стратегическое решение, это означает, что компания обдумывала его, составляла план-проект. С момента принятия решения о внедрении маркетинговой информационной системы следует сразу заняться подбором исполнителей. Стоит определить, что целесообразнее – внедрение собственными силами или с помощью сторонней организации. Приоритетным является подбор внутренних исполнителей, так как это более дешевый вариант. Однако дешевизна здесь не играет определяющей роли, основной момент

состоит в том, что минимизируется утечка информации, не открываются для стороннего наблюдателя каналы получения внешней информации. При внедрении своими силами необходимо оценить сотрудников с точки зрения квалификации, психологических качеств, опыта и – главное – объективности. Объективность играет основополагающую роль в успешном внедрении маркетинговой информационной системы на предприятии, так как очень важно, чтобы преследование личных целей начальниками отделов, пусть и для улучшения работы собственного отдела, не встали выше целей всей организации. Подобная ситуация может исказить схемы движения информации с креном на собственный отдел, и нужная информация не будет попадать вовремя к нужному лицу, а это, в свою очередь, превратит внедрение из улучшения в торможение работы организации.

Как отмечалось выше, ведущая роль во внедрении и последующем контроле ложится на отдел маркетинга, что потребует его некоторой реструктуризации, и могут проявиться личностные барьеры в процессе внедрения.

Организационная реструктуризация, в принципе, не оказывает большого влияния на деятельность организации, единственно, к чему она приводит, – к необходимости переписать некоторые нормативные акты для придания отделу официального статуса.

Работники, а быть может, и руководители других отделов, скорее всего, будут сопротивляться внедрению. Это может произойти по причине неготовности людей к изменениям, непонимания данных изменений. Преодоление сопротивления в организации следует наладить сверху вниз. Необходимо грамотно просветить сотрудников и дать им понять, что внедрение маркетинговой информационной системы будет способствовать облегчению их работы, предоставит всем сотрудникам возможность непосредственного участия в процессе внедрения.

Параллельно с этапом преодоления сопротивления необходимо начать ознакомление персонала с новыми программами, что также будет способствовать сглаживанию сопротивления. Персонал на собственном опыте убедится, что операции, которые раньше занимали у них уйму времени, будут производиться намного быстрее.

Первым этапом непосредственного внедрения маркетинговой информационной системы является обозначение цели компании и стратегии на ближайшие 2 – 3 года с описанием промежуточных целей. На этапе организационного планирования составляется документ, в котором четко обозначены необходимость внедрения маркетинговой информационной системы, цели внедрения, иерархический список работников, вовлеченных в процесс внедрения системы, разделение функций и полномочий между ними, этапы внедрения, исполнители каждого этапа, ресурсное обеспечение, временные рамки, плановые промежуточные показатели, конечные показатели.

После формулирования задач организации необходимо составить наиболее полный список

информации, которую должна охватить маркетинговая информационная система. На данном этапе дополнительно составляются схемы движения информации по функциональным областям, большой упор делается на ранее собранные данные в личных интервью. Говоря о физической реализации выделенных логических блоков, следует отметить, что корпоративная информационная система строится как единый комплекс программно-технических и организационных решений, охватывающих все производственные, технологические, финансовые и хозяйственные процессы, объединяя все подразделения предприятия в единое информационное пространство. Комплексная автоматизированная информационная система предприятия обязательно предполагает наличие внутри предприятия единой корпоративной сети передачи данных, связывающей все структурные подразделения.

После составления схем движения информации внутри организации начинается описание технической стороны передачи данной информации. Чем более детально будет описано техническое задание, тем легче в дальнейшем будет корректировать потоки [4]. В программный комплекс на основе универсального хранилища вводятся все типовые потоки передачи информации, что позволяет различным отделам предприятия обмениваться информацией и взаимодействовать друг с другом. В результате компания получает единый банк информации, созданный в процессе интеграции всех подразделений, и каждый пользователь получает преимущества, которые обусловлены не только его собственными действиями, но и работой его коллег. В результате каждый работник получает от системы больше, чем вкладывает сам, тем самым в разы повышается общая отдача от системы.

Следующие этапы можно проводить параллельно, поэтому для сокращения времени на внедрение целесообразно этим воспользоваться. Работники отдела информационных технологий устанавливают необходимые программы. В этот же момент начинается обучение пользователей. В конце обучения целесообразно провести мини-экзамен на умение пользоваться новыми программами, так как постоянные ошибки в их использовании приведут к некачественной работе всей системы. Параллельно с началом обучения необходимо разработать должностные инструкции. После того как сотрудники пройдут обучение и успешно сдадут экзамен, им будут вручены должностные инструкции.

Все программы установлены, проведено обучение, до сотрудников доведены должностные инструкции. Начинается опытная эксплуатация! Важнейший этап, дающий объективную оценку проделанной работе. В процессе опытной эксплуатации проверяется корректность работы системы, проверяются схемы движения информации. Если выявлены какие-либо недостатки, они моментально исправляются.

Можно лишь добавить, что проблемы, возникающие у пользователей информационной системы, приводят к снижению производительности труда и к постоянным ошибкам при передаче и анализе информации. Чем больше внимания будет уделено предварительному этапу внедрения и организации мероприятий по обучению, тем эффективнее будет работать маркетинговая информационная система и требовать меньших расходов на поддержание ее эффективного функционирования.

Использование инструментов маркетинга становится необходимым условием повышения конкурентоспособности предприятия через возможность гибкого и эффективного управления. Принятие управленческих решений связано с большой работой по поиску и анализу информации, внедрение маркетинговой информационной системы позволяет как ускорить данный процесс, так и придать ему большую степень достоверности и надежности.

Библиографический список

1. Канчавели А.Д., Колобов А.А., Омельченко И.Н. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: логистико-ориентированное проектирование бизнеса. — М.: МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2001. — 600 с.
2. Сатунина А.Е., Сысоева Л.А. Управление проектом корпоративной информационной системы предприятия. — М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2009. — 352 с.
3. Грекул В.И., Денищенко Г.Н., Коровкина Н.Л. Управление внедрением информационных систем. — М.: Интернет-университет информационных технологий, бином. — Лаборатория знаний, 2011. — 224 с.
4. Вдовин В.М., Суркова Л.Е., Шурупов А.А. Предметно-ориентированные экономические информационные системы. — М.: Дашков и Ко, 2011. — 388 с.

УДК 338.242

Определение актуальности использования механизма стратегического контроллинга в системе управления промышленной организации

©2012 г. Т.Л. Безрукова, П.А. Петров *

В современных условиях хозяйствования важным компонентом обеспечения устойчивого долгосрочного развития промышленных предприятий является внедрение современных методов менеджмента, к которым относится стратегический контроллинг.

Стратегический контроллинг представляет собой консолидированную систему поддержки стратегического управления, основанную на системной интеграции межфункциональных задач контроллинга и стратегического менеджмента и направленную на выполнение стратегического плана и достижение поставленных целей [1].

Несмотря на широкую распространенность теории контроллинга, вопросы о сущности, целях, функциях, методах внедрения и оценки качества контроллинга остаются слабо структурированными [1–4].

Поэтому разработка методологических аспектов оценки целесообразности внедрения стратегического контроллинга на промышленных предприятиях является одним из наиболее важных этапов реализации системы контроллинга.

Автор предлагает оценивать потребность в организации контроллинга в зависимости от сочетания двух локальных критериев: комплексного показателя качества системы управления и уровня рыночной динамической устойчивости предприятия.

В настоящее время единого подхода к оценке эффективности системы управления фирмой не существует. Поскольку на практике размерность оценок достаточно велика, а количественные сравнения параметров предприятия зачастую провести невозможно, то оценить все аспекты управления не удается. Поэтому в ряде случаев оценка эффективности системы управления ограничивается анализом финансово-экономического состояния предприятия. Качество системы управления может быть оценено не только по конечным экономическим результатам работы всей организации, но и по таким параметрам, как скорость принятия решений и осуществления конкретных мероприятий, эффект от принятия управленческих решений

* Безрукова Т.Л. — д-р. экон. наук, проф., зав. каф. экономики и финансов Воронежской государственной лесотехнической академии.

Петров П.А. — аспирант каф. экономики и финансов Воронежской государственной лесотехнической академии.