

УДК 65.011.56

DOI: 10.26456/2219-1453/2022.2.184–192

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ В КОРПОРАЦИИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

**Д.Н. Журавлева**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва

Цель статьи – представить разработанные автором методические рекомендации по формированию и апробации системы управления информационным обеспечением на пилотном полигоне с целью последующего внедрения на всех уровнях корпоративного управления. Проведено исследование процесса формирования системы управления информационным обеспечением в корпорации с государственным участием. Высокие стандарты качества оказываемых услуг и создание неценовых конкурентных преимуществ во многом определяются достижениями компании в области цифровизации. На основе полученных результатов внедрения информационных технологий в корпорациях с государственным участием автором разработаны принципы создания функциональной стратегии управления информационным обеспечением, аргументирован алгоритм обеспечения управления и координации хода работ по созданию системы управления информационным обеспечением на основе единой корпоративной методологической базы.

**Ключевые слова:** *система управления информационным обеспечением, система менеджмента, корпоративное управление, внедрение системы информационного обеспечения.*

Для своевременного и оперативного решения важных стратегических задач в компаниях с государственным участием необходимо постоянно совершенствовать систему корпоративного управления в соответствии с меняющейся международной и внутренней экономической ситуацией. Вне зависимости от отрасли, в которой функционируют корпорации с государственным участием, они всегда являются лидерами по объемам капитализации и вносят значительный вклад в формирование ключевых экономических показателей национальной экономики.

Однако лидирующие позиции не дают гарантии получения высоких финансово-экономических результатов. Удельный вес компаний с государственным участием в общем объеме российского ВВП по разным оценкам составляет 15 %, основными видами их деятельности являются как обрабатывающие производства, так и

добыча полезных ископаемых. Для оперативного решения стратегических задач менеджмент компаний должен располагать эффективными инструментами управления, позволяющими точно реагировать на внештатные ситуации и адаптировать корпоративную структуру и бизнес-процессы к постоянно меняющимся внешним условиям, связанными с происходящими глобальными процессами.

Формирование эффективной системы информационного менеджмента на основе автоматизации многих процессов дает возможность менеджменту компании грамотно распределять ресурсы, обеспечивать согласованность бизнес-процессов всех структурных подразделений, принимать эффективные управленческие решения с минимизацией рисков и максимизацией экономического эффекта [1].

Растущая конкуренция требует постоянного поиска новых форматов принятия долгосрочных решений, разработки и реализации корпоративных стратегий на основе использования цифровых инструментов. Корпоративное управление в условиях постоянно возрастающих информационных потоков может эффективно развиваться на основе внедрения новейших систем информационного менеджмента. Функциональная стратегия управления информационным обеспечением должна базироваться на определенных принципах, в число которых предлагается включить:

1. Планирование стратегического и оперативного руководства, четкая формулировка целевых значений принятия конкретных решений;
2. Распределение ответственности и достижение эффективности реализуемых управленческих решений;
3. Четкое определение обязанностей и решаемых задач для каждого структурного подразделения компании при обеспечении их эффективного взаимодействия (в настоящее время элементы регулирования и управления процессами, происходящими в структурных подразделениях, не образуют единую систему)[2];
4. Сокращение объемов неполной и невыполненной работы;
5. Определение ключевых критериев эффективности корпоративного управления;
6. Соответствие требованиям технических средств и регламентов безопасности;
7. Осуществление мониторинга управления информационными потоками;
8. Создание единой системы сбора данных и анализ результатов управленческой деятельности.

Для формирования единой системы принятия решений в области информационного обеспечения рекомендуется использовать четырехуровневую систему управления и разработанные планы работ по обеспечению их надежного качества.

Первый уровень – корпоративный, включает разработку базовых параметров информационного менеджмента, цели, внешние и внутренние условия работы компании, стандартизацию процессов управления. На данном этапе происходит сбор и обобщение информации.

Второй уровень управления влияет на распределение информации по структурным подразделениям головной компании.

Третий уровень заключается в распределении и передаче информации филиалам и региональным подразделениям, отраслевым офисам.

На четвертом, завершающем уровне, информация передается дочерним организациям, которые выполняют задачи в соответствии с целями, поставленными на первом уровне.

По результатам распределения и обработки информации, в соответствии с принятыми стандартами и требованиями в области информационного менеджмента, в компании формируется отчетность управленческого уровня.

Ввод систем управления информационным обеспечением является широкомасштабной работой, включающей в себя все перечисленные этапы, и выполняется в соответствии с принятым в компании алгоритмом. Для успешного развития проекта необходимо вовлечение всех участников: руководителей, рядовых работников, отраслевых институтов и внешних консалтинговых компаний [3].

Для координации проводимых работ по созданию системы управления информационным обеспечением необходимо создать рабочую группу по управлению ключевыми звеньями.

Основными задачами рабочей группы являются:

- 1) целеполагание пути работы над проектом;
- 2) принятие методических материалов и определенных документов в управлении информационным обеспечением;
- 3) мониторинг на этапе формирования и на этапе дальнейшего функционирования системы управления информационным обеспечением;
- 4) организация курсов по повышению квалификации работников корпорации, в сфере управления информационным обеспечением;
- 5) помощь консультирующих компаний, осуществляющих действия по созданию информационных технологий для формирования системы управления информационным обеспечением.

Деятельность рабочей группы должна быть системно организована, четко прописаны роли и функционал каждого участника рабочей группы. Качественная работа возможна только при условии разработки и формирования иерархической структуры менеджеров [4], реализующих принципы системы управления информационным обеспечением на всех уровнях, а именно:

1) *менеджеры*, отвечающие за построение базы управления информационным обеспечением в составе всей корпорации;

2) *работники*, обеспечивающие внедрение проектов в области информационного обеспечения на уровне центрального аппарата;

3) *сотрудники* корпорации, обеспечивающие руководство проектами по внедрению системы менеджмента информационным обеспечением на уровне регионов и структурных подразделений;

4) *руководители групп* по реализации пилотных проектов в области управления информационным обеспечением на уровне филиалов;

5) *сотрудники*, отвечающие за формирование принципов и методов системы управления информационным обеспечением;

6) *сотрудники*, отвечающие за проверку реализации методов на рабочих местах в производственных и технологических бизнес-процессах.

Важно отметить, что исполнителями системы управления информационным обеспечением являются все сотрудники компании с государственным участием, начиная от топ-менеджмента, заканчивая рядовыми сотрудниками [5].

Система управления информационным обеспечением представляет собой сложную, многогранную структуру, где все процессы четко выстроены, взаимно дополняют друг друга, и контролируются на всех уровнях управления. Важным условием является создание отлаженной системы документооборота и хранения данных. Для своевременного и оперативного решения важных стратегических задач руководству корпорации необходимо иметь знания и навыки управления инструментами, которые позволят в кратчайший срок отреагировать на непредвиденные ситуации и в быстром темпе адаптироваться к новым условиям [6, 7]. Такие задачи позволяет решить внедрение информационной системы, как инструмента для создания единой системы управления информационным обеспечением, с соблюдением единых форматов, разграничения доступов всех сотрудников корпораций в зависимости от их непосредственной деятельности.

Проработка решений по внедрению корпоративной системы управления информационным обеспечением должна реализовываться на пилотных полигонах корпорации, которая позволит проработать достаточное количество вертикальных и горизонтальных организационно-управленческих связей для принятия решения о целесообразности и эффективности внедрения решения.

Учитывая вышеизложенное, предлагается создание интегрированной системы управления информационным обеспечением на уровне подразделения, являющегося функциональным заказчиком, и отработка решения на пилотном полигоне методик внедрения. Главной

задачей при этом должно стать создание работоспособного ядра корпоративной системы управления информационным обеспечением, которое затем, путем развития, распространится на остальные виды деятельности подразделений корпорации. В рамках данных работ станет возможным решение задачи по работе с остальными системами менеджмента и их взаимодействие на различных уровнях управления.

Важно сформировать главные выполняемые задачи по пробной пилотной апробации. Для этого необходимо проводить следующие этапы разбора:

1. Определение отправных технологических и бизнес-процессов, их разделение и ранжирование по приоритетности;
2. Для понимания показателей эффективности сформированных потоков процессов разрабатываются карты их результативности;
3. Проведение анализа исходных проблем и последствий несоответствия процессов технологическим требованиям, прогнозируется перспективное состояние;
4. Тестируется роль использования технического оборудования, инструментов и контрольно-измерительных средств [8];
5. Выявляются возможности снабжения процессов ресурсами для наилучшего и результативного функционирования, определяются наименее эффективные ресурсы и средства для их замены;
6. Определяются зоны рисков, выводятся действия для улучшения и оптимизации процессов в частных случаях или системы процессов в общем виде.
7. Заключительным этапом является моделирование процессов для различных ситуаций, создание свода правил по их соблюдению, результатом внедрения которого должно стать повышение качества проектных мероприятий.

В ходе реализации пилотного проекта в рамках системы управления информационным обеспечением особое внимание рекомендуется уделять вертикальной и горизонтальной интеграции всех участников. В целях достижения вертикальной интеграции удаляются барьеры и несоответствия в системе «центральный аппарат управления – региональный – структурные подразделения». При этом значительные затраты приходится на создание встречного механизма построения «от стратегии через показатели, к процессам и структурным подразделениям» и «от линейных подразделений, через идентификацию проблем, к оптимизации процессов управления» [9]. Горизонтальная интеграция выстраивается на усилении блока отношений «потребитель-поставщик». При этом важно понимать и учитывать взаимосвязь как покупателей внешней среды, так и внутренних покупателей (процессов-потребителей).

В процессе формирования вертикальной и горизонтальной интеграции в рамках реализации системы управления информационным

обеспечением в компании разрабатываются регламенты взаимодействия структурных подразделений пилотного полигона. В соответствии с утвержденным планом действий ввода системы управления информационным обеспечением на пробном полигоне должны быть отработаны следующие инструменты:

- подходы к пониманию и решению стандартных действий в процессе, также к применению методов регулирования и наблюдения;
- принципы взаимодействия и переходы по уровням управления;
- методы перехода результирующих значений качества в центральное звено отчетности, систему бюджетирования, систему инвестиционного проектирования, систему мотивации и в корпоративные информационные системы [10, 11];
- переходы к стандартам и регламентированное управление документами.

Дальнейшими действиями воплощения идей проектов, на основе которых в будущем будет реализовываться внедрение системы контроля информационным обеспечением на всех уровнях корпорации с государственным участием, должны стать:

- приведение подходов к однородной и однотипной форме, с преобладанием последовательных работ по реализации системы управления информационным обеспечением;
- единая схема заключения стандартизации процессов;
- пошаговые и проверенные механизмы горизонтальной и вертикальной интеграции;
- унифицированная система по типизации документации в области управления информационным обеспечением.

С учетом достижения поставленных целей под контролем рабочей группы по управлению информационным обеспечением производятся шаги, аналогичные описанным:

- проводится анализ ресурсов, затраченных на внедрение, и получение эффектов от реализации пилотных проектов, в том числе, эффект в виде изменения финансовых результатов корпорации;
- выявляются ключевые и наиболее действующие методы совершенствования качества для центрального аппарата корпорации и других отделов;
- формируется ключевое, информационное поле по обеспечению отделов ответами на вопросы о внедрении системы корпоративного управления информационным обеспечением на пилотном полигоне;
- организуются масштабные, но идентичные программы образования работников для внедрения системы управления информационным обеспечением по всей сети.

Подводя итог, можно сделать выводы о том, что формирование системы управления информационным менеджментом напрямую зависит от ее реализации на различных уровнях корпоративного

управления. Применение методов организации процессов, описанных в данной статье, позволит достичь высокого уровня эффективности в формировании системы управления информационным обеспечением в компаниях с государственным участием.

### **Список литературы**

1. Журавлева Д.Н. «Информационное обеспечение системы управления корпорации с государственным участием» // Корпоративные стратегии и технологии в условиях глобальных вызовов : монография / коллектив авторов ; под науч. ред. И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой. Москва : КНОРУС, 2020. 416 с. №592299 С.313–318. ISBN 978-5-406-05633-2.– URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=34872020>(дата обращения: 20.05.2022).
2. Инновационные бизнес-решения в информационном и операционном менеджменте ОАО «Российские железные дороги»: Сборник. – Москва: Издательство ДПК Пресс, 2016. 276 с. ISBN 978-5-215-02742-4.
3. Круглый стол “Оценка эффективности внедрения ИТ”, организованном редакцией “iOne: информационные технологии” и ИД “КоммерсантЪ”. М. 25 марта 2003 г. Обзор состоявшегося обсуждения опубликован на тематической странице “iOne: информационные технологии” журнала “Секрет фирмы”, 2003, URL: [https://secretmag.ru/archive/files/sec-firm\\_23\\_151203.pdf](https://secretmag.ru/archive/files/sec-firm_23_151203.pdf) Accessed: 24.05.2022
4. Плахотникова М.А. Информационные технологии управления : Учебное пособие для бакалавров / М.А. Плахотникова, Ю.В. Вертакова. – 1-е изд.. – Москва :Издательство Юрайт, 2012. 462 с. (Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978-5-9916-1882-3. – EDN VTTEDN.
5. Построение корпоративных систем информационного обслуживания управленческой деятельности / В.П. Часовских, М.П. Воронов, Г.А. Акчурина [и др.]. – Екатеринбург : федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования “Уральский государственный лесотехнический университет”, 2018. 200 с. ISBN 978-5-6041352-6-6. – EDNYMMWFN.
6. Стандарты в проектах современных информационных систем. Сборник трудов III-й Всероссийской практической конференции. М., 23–24 апреля 2013 г.. – ISBN 978-5-91450-198-0.
7. Шиболденков В.А. Концепция менеджмента идей как инструмент управления командой проекта / В.А. Шиболденков, Е.С. Нестерова // Управление научно-техническими проектами : Материалы Третьей Международной научно-технической конференции, Москва, 05 апреля 2019 года. – Москва: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования “Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана” (Научно-учебный комплекс “Информатика и системы управления” МГТУ им. Н.Э.Баумана), 2019. С. 404–407. – EDN FHYNHN.
8. Galuzin I.S., Naiman G.G., Vulnerability management of corporate information systems based on QUALYS solutions, Journal Modern information security (2021).

9. Isaev D.V. Information support of corporate governance and strategic management processes // Journal of International Scientific Publications: Economy & Business. 2012. Vol. 6. No 1. P. 240–252. EDN SRFUEF.
10. Meng Gao, Jiekun Huang, Informing the Market: The Effect of Modern Information Technologies on Information Production, Review of Financial Studies, Forthcoming, Posted: 23 Aug 2017.
11. Nuwan Gunarathne A.D., Ki-Hoon Lee, Pubudu K. Hitigala Kaluarachchilage. Institutional pressures, environmental management strategy, and organizational performance: The role of environmental management accounting, Journal Business Strategy and the Environment (2021).

*Об авторе:*

ЖУРАВЛЕВА Дарья Николаевна – аспирант, Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления, ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», mooredari@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3431-3844>, Spin-код: 1191-7694.

*Научный руководитель*

ДАНИЛОВА Ольга Викторовна – профессор, доктор экономических наук департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый Университет при Правительстве РФ, 125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., 49, e-mail: danilovaov@yandex.ru, Orcid: 0000-0003-3821-6408, SPIN-код автора: 8379-8969.

**METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS FOR THE  
FORMATION OF THE INFORMATION MANAGEMENT  
SYSTEM IN A CORPORATION WITH STATE PARTICIPATION**

**D.N. Zhuravleva**

FSOBU VO “Financial University under the Government of the Russian Federation”, Moscow

The article considers the essence of the process of forming an information management system in a corporation with state participation, confirms the need for continuous integrated optimization of business processes, improving the structure and principles of management, strengthening the corporate management system, and achieving the target state. The principles for creating a functional information management strategy are formed, the steps necessary to ensure the management and coordination of the progress of work on creating an information management system based on a unified corporate methodological base are described. The article proposes methodological recommendations developed by the author on the formation and testing of an information management system at a pilot site for the purpose of subsequent



implementation at all levels of corporate governance. Methodological recommendations have been successfully applied in practice at the place of work of the author.

**Keywords:** *information support management system, management system, corporate governance, information support system implementation.*

*About the authors:*

ZhURAVLEVA Dar'ja Nikolaevna – postgraduate student, department of corporate finance and corporate governance, Financial University under the Government of the Russian Federation. Russian Federation, 125993 (GSP-3), Moscow, Leningradskiy prospect, 49, e-mail: mooredari@gmail.com

*About the research supervisor:*

DANILOVA Ol'ga Viktorovna – Professor, Doctor of Economic Sciences, department of corporate finance and corporate governance, Financial University under the Government of the Russian Federation. Russian Federation, 125993 (GSP-3), Moscow, Leningradskiy prospect, 49, e-mail: danilovaov@yandex.ru