

В статье рассматривается роль информации в управлении компанией, подчеркивается особая важность владения нормативной и справочной информацией (НСИ) и ее правильного использования руководителями российских бизнес-структур.

### **Информация и управление**

Известный афоризм "кто владеет информацией, тот управляет миром" в полной мере относится и к управлению компанией. Рассматривая информацию как ключ к управлению компанией, разумеется, необходимо иметь в виду достаточно широкий комплекс ее аспектов. Это информация и о самом объекте управления (видах и результатах экономической деятельности компании) как материализация знаний о нем, и о внешней среде функционирования компании, и о ее организационной структуре, и о сотрудниках и клиентах компании. Этот список можно расширить и детализировать.

Вместе с тем мы уделяем явно недостаточное внимание проблемам управления информацией на серьезной системной основе. В результате триада составных частей информатизации: технические средства, программное обеспечение и сама информация - не смыкается в единое целое. Следствием этого является низкая эффективность внедрения информационных систем управления, не говоря уже о перспективах создания единого цифрового пространства. Основные причины сложившейся ситуации - низкий уровень унификации создаваемых информационных ресурсов и сложности в получении семантических эквивалентов предметов и понятий из различных естественных языков при представлении их в цифровой форме.

Особое место среди информационных ресурсов компаний должна занимать нормативная и справочная информация (НСИ). Без НСИ невозможно создать современное производство и осуществлять оборот конкурентоспособной продукции на рынках.

В настоящее время в связи с принятием и введением в действие с 1 июля 2003 г. Федерального закона "О техническом регулировании" начат процесс реформирования всего нормативного базиса управления российской экономикой. Это связано также и с предстоящим вступлением России в ВТО, и с набирающими силу процессами глобализации мировой экономики. Практика общения автора статьи с достаточно широким кругом российских предпринимателей показала, что имеет место недопустимо низкий уровень понимания необходимости владения современным комплектом НСИ и использования его для управления компаниями. Руководители еще не ощутили, насколько необходима НСИ не только для эффективного функционирования компаний, но и просто для их выживания.

### **НСИ - что это такое?**

Аббревиатура НСИ расшифровывается двояко: как "нормативно-справочная информация", а также как "нормативная и справочная информация". Второе наименование является общепринятым в международной и национальной практике, и ниже мы будем понимать НСИ именно так.

Нормативную часть информации составляют нормативные документы. В соответствии с международным стандартом (Руководство 2 ИСО/МЭК: 1996) нормативный документ - это документ, устанавливающий нормы и правила, касающиеся различных видов деятельности или их результатов. В международной практике понятие "норма" в

значительном числе случаев отождествляется с понятием "требование". Следовательно, нормативный документ - это документ, устанавливающий требования к объектам и процессам. И еще: термин "нормативный документ" является родовым, охватывая такие понятия, как стандарты, регламенты, технические условия, кодексы установившейся практики. Исходно же обязательными для применения из нормативных документов являются только регламенты. При этом под регламентом понимается нормативный документ, содержащий обязательные правовые нормы и правила и принятый органом власти. Все остальные нормативные документы принимаются на основе консенсуса и исходно являются добровольными для применения.

Введенный в действие Федеральный закон "О техническом регулировании" устанавливает изложенную выше трактовку нормативных документов, сближая ее с принятой в международной практике. Основным обязательным для применения нормативным документом становится технический регламент, а все остальные нормативные документы, включая стандарты, исходно являются добровольными для применения. Однако добровольность применения стандартов следует понимать правильно.

Как только требования стандарта включаются в обязательное для исполнения правовое поле, стандарт перестает быть добровольным и переходит в статус обязательного. Примерами такого изменения статуса стандарта могут быть: ссылка на стандарт или включение его требований в технический регламент, включение стандарта в контракт на разработку или поставку продукции, а также в приказ или распоряжение по предприятию или объединению. Кроме этого, если разработчик продукции добровольно не будет следовать общепринятым техническим требованиям стандартов по габаритно-присоединительным размерам, напряжениям питания, методам измерения и контроля качества продукции (этот перечень может быть продолжен), то свою продукцию он не сможет реализовать на рынке. По этой причине стандарты, став добровольными для применения, продолжают быть необходимыми инструментами для производства и оборота продукции на рынке.

В НСИ под такими значимыми нормативно-техническими документами, как технические регламенты и стандарты, понимаются также нормативно-правовые документы по защите интеллектуальной собственности (патенты, товарные знаки, лицензии и различного рода другие документы уступки прав собственности). Без владения и правильного использования этой категории нормативно-правовых документов выход предприятия на рынок со своей продукцией может привести либо к значительным финансовым потерям, либо к полному краху компании.

И, наконец, трудно переоценить значимость справочной информации для организации эффективного производства и оборота продукции на рынке. Эта категория информационных ресурсов не является документами, но во многом определяет для компании как возможности производства пользующейся спросом конкурентоспособной продукции, так и перспективы развития самой организации. Речь идет о различного рода справочниках по покупным изделиям (сырье, материалы, комплектующие изделия), технологическому оборудованию, метрологическим средствам, инструментам; тарифных справочниках по расходу материалов, трудоемкости видов работ, нормам амортизации основных фондов и др.

### **Экономическое поведение по единым нормам и правилам**

Как само собой разумеющееся воспринимаем мы то, что во всем мире приняты и действуют единые правила дорожного движения. Имеются, разумеется, некоторые национальные различия, но они касаются в основном санкций за нарушение этих правил, связанных с действующим законодательством. Не будь этих правил дорожного движения, общество погрузилось бы в хаос с катастрофическими последствиями.

Практически полной формальной аналогией с правилами движения транспортных

средств является экономическое поведение хозяйствующих субъектов. Базисом для формирования этих правил становятся международные соглашения, в том числе в рамках ВТО, и соглашения в рамках региональных экономических организаций, таких как Общий рынок Европейского союза. Основная же тенденция связана с преимущественным переходом национальных экономик на использование международных стандартов, классификаций и межгосударственных соглашений, регламентирующих нормы и правила экономического поведения.

Единые для мирового сообщества нормативно-технические и нормативно-правовые документы составляют основу формирования экономического поведения хозяйствующих субъектов в заново складывающихся для всех видов экономической деятельности условиях. Нетрудно также понять, что для того, чтобы действовать в соответствии с принятыми в мировой практике нормами и правилами, каждому хозяйствующему субъекту необходимо владеть требуемым для его экономической деятельности набором НСИ.

Экономическое поведение, как и дорожное движение, имеет свои нормы и правила. Легко представить себе, что произойдет в большом городе с участником дорожного движения, который либо не знает правил, либо их активно нарушает. Та же участь постигнет в конечном счете компанию, действующую не по установленным правилам экономического поведения.

### **"Свободный" рынок и цивилизованная конкурентная борьба**

О "свободном" рынке говорят политики наиболее развитых в экономическом отношении стран мира, лоббируя интересы своих национальных компаний. При этом их, как правило, беспокоит только один вопрос - доступ на внешние рынки торговых партнеров с одновременным ограничением доступа их конкурентов на свои внутренние рынки. Для реализации этой схемы выстроена целая система правовых норм и правил, в том числе в рамках соглашений по ВТО. В результате цивилизованной конкуренцией считается та, которая базируется на установленных нормах и правилах. Приведу несколько примеров цивилизованной конкуренции на мировых рынках.

Так, существует принятое ВТО "Соглашение по техническим барьерам в торговле". Ведущие авиационные компании Европейского союза и США провели дорогостоящую модернизацию своих гражданских судов, в том числе установили авиационные двигатели с пониженным уровнем шума и выбросом вредных веществ, а также аппаратуру, предотвращающую столкновение самолетов в воздухе. После этого в соглашение были внесены в качестве обязательных повышенные требования к эксплуатационным характеристикам воздушных судов со сжатыми сроками их введения для полетов в страны указанных регионов. Другими словами, созданы определенные технические барьеры, обоснованные соображениями экологии и безопасности полетов. В результате был нанесен удар по отечественной авиационной промышленности, которая и без того испытывает большие трудности.

Имеется пример введения протекционистских мер по защите российского внутреннего рынка в части импорта продовольствия. В куриных окорочках, поставляемых из США, были обнаружены вредные для здоровья человека вещества в количествах, превышающих установленные российским законодательством нормы. В соответствии с "Соглашением по применению санитарных и фитосанитарных мер" ВТО и национальным законодательством была приостановлена их поставка на российский рынок, из-за чего компании США понесли значительные убытки.

И, наконец, такой пример. Если в производимой российскими компаниями продукции какая-либо заинтересованная сторона обнаружит нарушение своих прав на владение интеллектуальной собственностью, то в соответствии с "Соглашением по правовым аспектам интеллектуальной собственности" ВТО и действующим национальным законодательством она подает иск в арбитражный суд. При этом иски могут

предъявляться в размерах, превышающих суммарные экономические активы компании - нарушителя прав интеллектуальной собственности.

Итак, чтобы не нарушать принятые нормы и правила при производстве и обороте продукции на рынке, компании должны, по крайней мере, владеть НСИ в части, касающейся осуществляемой ими экономической деятельности.

### **Информационный ресурс компании**

Ведущими компаниями мира информационный ресурс и владение им по важности приравнивается к финансовым активам, стратегии их формирования и ведения, что отражается в должностной иерархии ряда компаний, первыми заместителями генеральных директоров которых являются финансовый директор и директор по информации. При этом ядром и наиболее ответственной частью информационного ресурса для управления компанией является НСИ.

В связи с переходом России от административно-командной системы к рыночной модели организации экономики имеющаяся на предприятиях НСИ устарела и в основном уже не может использоваться в новых условиях. На государственном уровне начало реформы нормативного обеспечения экономики, как уже было сказано, положено введением в действие Федерального закона "О техническом регулировании". В соответствии с этим же законом государство снимает с себя функции информационного обеспечения предприятий за счет средств госбюджета с одновременной окончательной ликвидацией существовавшей для этих целей организационной инфраструктуры. При этом, в соответствии с указанным Федеральным законом, введен новый вид стандарта - стандарт организации (ФЗ, гл. 3, ст.17). В этот документ компании для обеспечения своей производственной деятельности могут самостоятельно, т. е. без согласования с государственными структурами, вводить нормы и правила, не противоречащие действующим национальным и международным стандартам и регламентам. Таким образом, не следует дожидаться, когда на государственном уровне завершится реформа нормативного обеспечения экономики (будет создана новая система технических регламентов, пересмотрен фонд национальных стандартов (РСТ) и ГОСТов).

Компании могут и должны самостоятельно и за счет собственных средств заниматься формированием своих информационных ресурсов. Наиболее удобной формой для этого могут стать возрождающиеся на новом организационном и технологическом витке нормативно-технические библиотеки предприятий в виде "электронных библиотек".

### **Информационная стратегия компании**

В этом разделе статьи хотелось бы обратить внимание на типовые ошибки компаний, возникающие при принятии решений о разработке и внедрении ERP-систем или их фрагментов в части НСИ (справочников, каталогов), и дать некоторые рекомендации.

- Прежде чем заказывать или покупать программный продукт для управления деятельностью компании в целом или для решения отдельных задач управления, необходимо предварительно привести к единообразию (по структуре и взаимосвязи выделенных элементов структуры) существующую в компании НСИ. Нельзя ни автоматизировать, ни информатизировать хаос. Для компаний же наиболее типично вначале приобрести или заказать дорогостоящий программный продукт, например справочник или каталог, а уже затем попытаться решить вопрос, как в нем "разместить" имеющуюся разнородную информацию. Как показывает практика, такой путь чреват неоправданными затратами и, что особенно печально, не позволяет решить исходно поставленную задачу. Необходимо также иметь в виду, что фирма-исполнитель при выполнении заказа исходит из собственных интересов и старается использовать уже имеющиеся у нее наработки. При этом, как правило, она делает то, что просит заказчик, а не то, что необходимо заказчику.

- Создание информационно совместимых с устойчивой структурой организации и развивающихся как открытые системы информационных ресурсов компании возможно при соблюдении, по крайней мере, двух условий. Первое можно сформулировать так: на верхних уровнях иерархии организации данных допустимо использовать только общепринятые в мировом экономическом сообществе международные классификации (для продукции это СРС, СРА и HS)<sup>1</sup>, а для формализованного описания экономических задач - международный стандарт "Система национальных счетов 1993 года". На нижних уровнях иерархии компания может применять те классификации, какие ей удобны, включая собственные разработки. Второе условие таково: классификации действуют для объектов, образующих их виды, а дальнейшая детализация видов до типов (зачастую виды детализируются до типов в рамках одной классификации) объектов должна осуществляться в каталогах. Каталоги, в свою очередь, формируются по однородным группам типов объектов. Предлагаемые в инициативном порядке отдельными компаниями собственные сквозные классификации от видов до типов объектов - путь тупиковый. В этом случае заказчик получает не только информационно несовместимый за пределами компании продукт, но и существенные трудности с его ведением и развитием внутри организации.
- Реализовать эффективно функционирующую в компании ERP-систему или отдельные функционально важные для компании информационные ресурсы возможно лишь в том случае, если решение этих задач поддерживают или лично курируют первые лица компании.

Общий вывод по стратегии формирования информационных ресурсов компании состоит в том, что для решения этой задачи необходимо иметь в своем штате или привлекать со стороны высококвалифицированных консультантов - постановщиков задач.

---