

Д.В. КРУГЛОВ, к.э.н., докторант, Санкт Петербургский ГУЭФ, Санкт Петербург

ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРУКТУРЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ АППАРАТА КОНТРОЛЛИНГА

У статті розглядається інформаційна система промислового підприємства як сукупність економічних даних. Виділяється ряд напрямів роботи на підприємстві. Виробляється побудова інформаційної моделі що дозволяє оцінювати результативність самостійного бізнес-напрямку у вигляді простої складової загальної результативності підприємства з використанням інструментів контролінгу.

The information system of the industrial enterprise is considered like set of the economic data in this article. Number of directions of working on enterprise was allocated. Building of information model allowing to estimate a productivity of independent business-direction in kind of the making general productivity of the estimate with using of instruments of controlling is making.

Ключевые слова: информационная система, учет и анализ, система управления предприятием.

Введение. Информационная система предприятия представляет собой совокупность экономических данных и процедур по их преобразованию, характеризующих процесс производства и определяющих цели и направления его функционирования. Она обеспечивает:

1. Выработку и рационализацию решений по текущему, оперативному и перспективному планированию всех производственных звеньев предприятия
2. Формирование системы показателей по изготовлению, и реализации продукции.
3. Определение нормативной, плановой и фактической величины издержек производства.
4. Учет и анализ выполнения показателей на всех уровнях управления и стадиях производственного процесса.

От того насколько рационально построена информационная система, зависит эффективность и оперативность менеджмента, а так же то насколько быстро и полно будут вовлечены в хозяйственный оборот имеющиеся резервы. В процессе разработки информационной системы следует учитывать, что современное промышленное предприятие характеризуется рядом особенностей:

1. Целостностью, которая выражается в наличии тесных взаимосвязей

между отдельными элементами (подразделениями) производственной системы, служащими достижению стратегических целей предприятия.

2. Сложностью, которая проявляется в большом количестве обратных связей.

3. Высокой инерционностью, благодаря чему возможно прогнозирование развития на перспективу.

4. Возможностью использования альтернативных производственных технологий, а так же способов организации управления.

Постановка задачи Реализация идей контроллинга на промышленном предприятии проходит последовательно в границах поиска наиболее благоприятных путей совершенствования системы управления предприятием. При этом главной задачей для предприятия являлось решение организационных и методических проблем по координации деятельности бизнес-направлений (дивизионов).

Методология. При создании информационной системы необходимо исходить из того, что процесс производства динамичен и происходит в постоянно изменяющихся условиях. Построение информационной модели позволяющей оценивать результативность самостоятельного бизнес-направления в виде простой составляющей общей результативности предприятия можно с использованием инструментов контроллинга.

Результаты исследования. В настоящее время возникла необходимость преодоления противоречий между новыми и традиционно применяемыми понятиями. Это позволило ввести в практику делового общения целый ряд современных терминов адекватно описывающих экономические процессы. Таким примером может служить сравнение элементов и статей затрат, продуктовой и полной себестоимости, мест возникновения затрат (МВЗ) и структурных подразделений предприятия, смет затрат функциональных (МВЗ) и накладных расходов. Место и роль каждого такого понятия мы определили в процессе трансформации структуры информационных взаимосвязей в системе управления предприятием. Сегодня можно утверждать, что информационная модель системы контроллинга промышленных предприятий, позволяет получать необходимые для принятия решений данные в различных аналитических срезах. Данная модель ориентирована на дивизионную организацию.

Особенности дивизиональной организации.

Дивизионы представляют собой организационные структуры с замкнутым функциональным (производственным) циклом и закрепленными за ними бизнес-направлениями:

- первый дивизион: промышленная деятельность;
- второй дивизион: НИОКР;
- третий дивизион: управление корпоративным имуществом;

В целях повышения эффективности деятельности соответствующих бизнес-направлений и реализации общекорпоративных целей по стратегическому развитию дивизионы наделены полномочиями в принятии следующих оперативных решений:

- управление продажами путем самостоятельного выбора и расширения сегментов рынка, поиска новых клиентов, уточнение политики ценообразования, проведение мероприятий по продвижению продукции на рынке при условии достижения целевых показателей деятельности;

- управление прямыми затратами путем самостоятельного выбора поставщиков и контрагентов, определение цен и объемов закупки материалов, комплектации, работ, услуг;

- управление сметами затрат структурных единиц, входящих в состав дивизионов, в рамках правил и регламентов, устанавливаемых центром, осуществляющим функцию бюджетного регулирования и контроля и ответственным за результаты деятельности предприятия в целом.

Последовательность построения модулей информационной системы контроллинга.

Построение информационной модели контроллинга целесообразно начинать с модуля расчета управленческой прибыли или модуля оценки результативности продаж за период в виде суммы покрытия 1, так как такой подход, прежде всего, отражает рыночную ориентацию концепции. При этом для каждого носителя затрат (продукта) определяются его продуктовые издержки рассчитываемые на первом этапе с определенной долей приближения. Далее основное внимание уделяется построению самостоятельного модуля учета затрат по элементам и функциональным местам их возникновения. Далее формируется основа для создания модуля калькуляции продуктовой себестоимости по носителям затрат с использованием ставок косвенных продуктовых затрат производственных МВЗ.

Такой порядок построения одновременно позволяет решить задачу бюджетного планирования структурных затрат с их привязкой к соответствующим бизнес-направлениям (дивизионам). Модуль учета затрат по проектам может быть разработан независимо от предложенной последовательности и встроен в общий алгоритм по мере готовности.

Значение поэтапного покрытия сумм в управлении прибылью.

На практике количество уровней покрытия затрат зависит как от необходимости управлять внутривидовыми объектами (группами МВЗ, группами продуктов и т.п.), так и возможности ведения учета затрат и результатов в разрезе соответствующих объектов.

Предпосылками успешного применения на промышленных предприятиях предложенной методики оценки управленческого результата на основе поэтапного расчета сумм покрытия в качестве инструмента управления прибылью являются отвечающая целям предприятия дивизиональная структура бизнеса и построенная на ее основе планово-контрольная бюджетная система.

Система планирования в разрезе объектов учета затрат и результатов соответствует системе отчетности, в рамках которой происходит оборот отчетных данных и контрольной информации. С точки зрения формирования сводного бюджета продаж предприятия, ориентированного на достижение целевой величины управленческой прибыли, имеют значение следующие основные принципы:

- каждый из дивизионов отвечает не только за достижение определенных объемов продаж, но и за покрытие продуктовых затрат по номенклатуре продукции дивизиона, за продвижение продукции на рынок, а так же на покрытие собственных организационно-структурных затрат;

- сводный бюджет предприятия формируется в виде агрегированного бюджета по нескольким независимым дивизионам

Результативность продаж на уровне дивизионов оценивается показателем суммы покрытия 1 ;

- критерием эффективности мероприятий по продвижению продукции на рынок выступает показатель суммы покрытия 2;

- на уровне центра в качестве результативных показателей деятельности дивизионов выступают суммы покрытия третьего уровня, характеризующие вклад дивизионов в покрытие нераспределяемых общекорпоративных структурных затрат.

Выводы. Таким образом, работа промышленного предприятия происходит в постоянно меняющихся условиях. Следовательно, управление производством – это ни что иное, как управление изменениями. Значит информационные системы смогут управлять изменениями быстро к ним приспосабливаться и их предвидеть. Информацией можно маневрировать как и другими ресурсами. Потеря или недостаток информации равносильны

потере ресурсов. А так же с помощью информационной модели контроллинга решаются задачи бюджетного планирования структурных затрат с их привязкой к соответствующим бизнес-направлениям (дивизионам).

Список литературы: 1. *Гусева И.Б.* Предпосылки интегрированного управления затратами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — №3. 2. *Седегов Р.С.* Оптимизация информационно-экономической системы предприятия. — М.: Экономика, 1998. 3. *Старовойтов М.К., Фомин П.А.* Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. — М.: Высшая школа, 2002.

Подано до редакції 18.02.2010