

ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПЛЕКСЫ И СИСТЕМЫ

УДК 681:336

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ В РЕШЕНИИ ЗАДАЧ РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТА

Сидорук М.В., Сидорук В.В.

Введение. Информационная система управления (ИСУ) корпорацией – это операционная среда, которая способна предоставить менеджерам и специалистам актуальную и достоверную информацию обо всех бизнес-процессах корпорации, необходимую для планирования операций, их выполнения, регистрации и анализа. Т.е. - система, несущая в себе описание полного рыночного цикла – от планирования бизнеса до анализа результатов деятельности корпорации и его структурных подразделений.

Постановка проблемы. В данной статье сделана попытка, дать ответ на вопросы: какую роль играют ИСУ корпорацией в решении задач бюджетирования; почему до настоящего времени лишь некоторые украинские ИСУ имеют встроенный модуль бюджетирования. Ответы на эти вопросы важны как для развития отечественной индустрии ИСУ корпорациями, так и для широкого внедрения бюджетирования в практику работы украинских предприятий и организаций.

Изложение основного материала. Управление корпорациями в современных условиях требует все большей оперативности. Использование ИСУ является одним из важнейших рычагов развития бизнеса. Частные задачи, решаемые ИСУ, во многом определяются областью деятельности, структурой и другими особенностями конкретных корпораций [1-2]. В качестве примеров можно сослаться на опыт создания ИСУ для предприятия – оператора связи [3] и опыт внедрения партнерами фирмы SAP системы R/3 на ряде предприятий Днепропетровска и Киева [4]. При этом примерный перечень задач, которые должна решать ИСУ корпорации на различных уровнях управления и для различных его служб, к настоящему времени можно считать общепризнанным. Он приведен в табл.1.

Таблица 1.

Основные задачи ИСУ корпорацией.

№	Уровни и службы управления	Решаемые задачи
-1-	-2-	-3-
1	Руководство корпорацией	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение достоверной информацией о финансовом состоянии компании на текущий момент и подготовка прогноза на будущее; – обеспечение контроля за работой служб; – обеспечение четкой координации работ и ресурсов; – предоставление оперативной информации о негативных тенденциях, их причинах и возможных мерах по исправлению ситуации; – формирование полного представления о себестоимости конечного продукта (услуги) по компонентам затрат.

-1-	-2-	-3-
2	Учетно-финансовые службы	<ul style="list-style-type: none"> – полный контроль за движением средств; – реализация необходимой менеджменту учетной политики; – оперативное определение дебиторской и кредиторской задолженностей; – контроль за выполнением договоров, смет и планов; – контроль за финансовой дисциплиной; – отслеживание движения товарно-материальных потоков; – оперативное получение полного набора документов финансовой отчетности.
3	Управление производственными структурами	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за выполнением производственных заказов; – контроль за состоянием производственных мощностей; – контроль за технологической дисциплиной; – ведение документов для сопровождения заказов (заборные карты, маршрутные карты; накопление судовых партий товара); – оперативное определение фактической себестоимости производственных заказов (тонны перевалки).
4	Службы маркетинга и рекламы	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за продвижением новых товаров на рынок; – анализ рынка сбыта с целью его расширения; – ведение статистики продаж; – информационная поддержка политики цен и скидок; – использование базы стандартных писем для рассылки; – контроль за выполнением поставок заказчику в нужные сроки при оптимизации затрат на транспортировку.
5	Службы сбыта и снабжения	<ul style="list-style-type: none"> – ведение баз данных товаров, продукции, услуг; – планирование сроков поставки и затрат на транспортировку; – оптимизация транспортных маршрутов и способов транспортировки; – компьютерное ведение контрактов.
6	Службы складского учета	<ul style="list-style-type: none"> – управление многозвенной структурой складов; – оперативный поиск товара (продукции) по складам; – оптимальное размещение на складах с учетом условий хранения; – управление поступлениями с учетом контроля качества; – инвентаризация.

Информационные системы управления являются компьютерной поддержкой бюджетирования, которые в свою очередь является основным поставщиком информации для управления корпорацией. Цель информационной поддержки бюджетирования – обеспечить руководство низовых подразделений и дочерних предприятий информацией о текущем состоянии дел и спрогнозировать последствия изменений внутренней или внешней среды [5], для оперативного принятия решений по возможности без выхода на верхние эшелоны управления. Основные задачи бюджетирования согласно [6] представлены в табл.2.

Таблица 2.

Основные задачи бюджетирования корпорации.

№	Бюджетирование:	Основные решаемые задачи
1	в системе управления	Целевая задача общего бюджетирования – обеспечение продолжительного успешного функционирования организации. Основная задача оперативного бюджетирования – обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров структурных подразделений.
2	потоков материальных и денежных	Поддержание рентабельности и обеспечение ликвидности предприятия.
3	производства	Информационное обеспечение процессов производства и управления в производственных подразделениях.
4	маркетинга	Информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов.
5	обеспечение ресурсами	Информационное обеспечение процесса приобретения производственных ресурсов, анализ закупаемых ресурсов, расчет эффективности работы коммерческого отдела и отдела снабжения.
6	в области логистики	Текущий контроль за экономичностью процессов транспортировки товара, складирования и дальнейшего накопления и транспортировки товарных партий.

Сравним (в соответствии с табл.3) основные задачи, которые решают ИСУ корпорацией и бюджетирования (см. табл.1 и табл.2).

Таблица 3.

Сравнение задач ИСУ корпорацией и бюджетирования.

Задачи ИСУ, решаемые для	Задачи бюджетирования
руководства корпорации	Бюджетирование в системе управления
учетно-финансовых служб корпорации	Общего бюджетирования
управления производством	Бюджетирование производства
служб маркетинга и рекламы	Бюджетирование маркетинга
коммерческого отдела и снабжения	Бюджетирование обеспечения ресурсами
служб складского учета (элеватора)	Бюджетирование в области логистики

Из табл.3 видно, что задачи ИСУ корпорацией, решаемые для каждого уровня управления, службы, дочерних предприятий соответствуют задачам, решаемым бюджетированием в той или иной сфере деятельности корпорации (а именно, бюджетированием в системе управления, общим бюджетированием и т.д.).

Если рассматривать структуру ИСУ корпорацией, то можно выделить 5 основных модулей, которые присутствуют в каждой информационной системе. Это финансово-экономическое управление, бухгалтерия и кадры, склад, производство, торговля (сбыт)[5].

Проведенный анализ 27 самых известных ИСУ, которые можно использовать для уровня корпорации и представленных на украинском рынке (по данным Интернет) показал, что только единицы имеют встроенный модуль бюджетирования (см. табл. 4).

Таблица 4.

Наличие модуля бюджетирования в ИСУ корпорации, представленных на украинском сегменте рынка.

№	Название продукта	Компания	Модуль бюджетирования
1	ABACUS	Омега	–
2	ALFA v 2.3	Информконтакт	–
3	AVACCO	AVACCO SOFT	+
4	NS 2000	Никос-Софт	–
5	RS Balance вер. 2.7	RStyle Softlab	–
6	Solegem	Технос-К	–
7	Аккорд	Алтант-информ	–
8	Алеф	Алеф Консалтинг&Софт	–
9	Апрель	ИНИСТЭК	–
10	АС+	Борлас	–
11	БОСС Корпорация	Айти	+
12	БЭСТ-про	Интеллект-сервис	–
13	Галактика	Галактика	+
14	Гепард	Эйс	–
15	Инталев:корпор финансы	Инталев	–
16	Лагуна 2000	Аккорд софт	–
17	ЛокОФФИС	ЛокИС	–
18	М-3	Клиент-серверные технологии	+
19	Модуль Менеджер-контактов	IBS TopS Ланит	–
20	Монополия	Формоза-софт	–
21	Парус	Парус	–
22	ТБ Корпорация	ТБ софт	–
23	ТЕКТОН	ТЕКТОН, ИнтелГрупп	–
24	ТИС (торгво-информационная система)	ТИС	–
25	Флагман	Инфософт	+
26	Фигаро-ERP	Бизнес-Консоль	+
27	Эталон	Цефей	–

Бюджетирование — это ответственная система финансового планирования бизнеса, которая должна предусматривать соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в данном случае играет контроль выполнения бюджета. Любая система является жизнеспособной, если имеет в своем составе элементы обратной связи, которые предусматривают анализ того, что сделала система, и текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов о ее состоянии. Система контроля выполнения бюджета корпорации является своеобразным мониторингом финансового состояния. Рассматривая пути практической реализации системы контроля, следует принимать во внимание стратегическое позиционирование корпорации.

Процесс контроля выполнения бюджета естественным образом начинается еще с разработки бюджета, которому предшествует работа по сбору и анализу необходимых данных. При разработке бюджетных форм следует предусматривать их максимальную

совместимость с отчетами, чтобы процедура контроля была максимально удобной: после реализации бюджета вместо плановых форм (основных бюджетов) появляются соответствующие отчеты, которые должны наследовать формат бюджетных таблиц. Важно произвести гармонизацию между системой учета и системой бюджетирования, в противном случае, бюджет останется только планом, а проверить его фактическое выполнение будет невозможно. Сопоставление плановых и фактических значений является ключевым элементом системы контроля выполнения бюджета. Такое сопоставление наиболее наглядно и информативно производить в относительном выражении. Затем наступает стадия анализа результатов контроля, которая приводит к завершению данного процесса. При этом выяснится, кто и что не так сделал и кого надо наказать, а кого — поощрить. Но на этом управляющая функция системы контроля не исчерпывается: необходимо выяснить, когда должны быть устранены негативные результаты, обнаруженные в процессе контроля, и, наконец, сколько еще надо продать, получить деньгами и т. д., для того чтобы исправить положение.

Общая схема бюджетного контроля по отклонениям, используемого в ИСУ корпорацией представлена на рис. 1.



Рис.1. Общая схема контроля

В процессе контроля исполнения бюджета планируемые и фактические данные детализируются до исходных составляющих, чтобы определить, что именно привело к расхождению. Пример детализации данных в процессе контроля при реализации алгоритма бюджетирования в ИСУ корпорации показан на рис. 2.



Рис.2. Пример детализации данных в процессе анализа исполнения бюджета

Различают четыре подхода к реализации системы контроля бюджета корпорации:

- простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
- анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
- анализ отклонений в условиях неопределенности;
- стратегический подход к анализу отклонений.

Простой анализ отклонений производится в соответствии со схемой (рис. 3). Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета сопоставлением бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся. В этой связи важным является вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока (или сумму чистой прибыли). Имея соответствующую компьютерную программу, финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода.



Рис.3. Схема простого анализа отклонений

Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на прибыль или денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых, отклонений на величину итогового показателя[6]. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом:

- установление факторов, которые влияют на величину итогового показателя;
- определение суммарного отклонения итогового показателя от бюджетного значения;
- определение отклонения итогового показателя в результате отклонения каждого отдельного фактора;
- установление приоритетов влияния отдельных факторов на величину итогового показателя;
- составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

В табл. 5 приведен пример контроля исполнения бюджета с элементами факторного анализа отклонений годовой прибыли корпорации.

Как видно из таблицы, отклонение фактической величины годовой прибыли существенно отличается от плановой. Проведенный в таблице анализ позволяет объяснить это отклонение. Во-первых, корпорация не выполнила план продаж в натуральном выражении, что привело к недополучению 550 тыс. долларов чистой прибыли. В то же время отпускные цены в целом увеличились, что позволило компенсировать снижение прибыли за счет невыполненного объема продаж. Наиболее существенным фактором явилось значительное подорожание сырьевых ресурсов. За счет увеличения цен на сырье компания потеряла 650 тысяч долларов чистой прибыли.

Пример контроля исполнения бюджета с элементами факторного анализа отклонений годовой прибыли корпорации.

Наименование статьи	Сумма	Отклонения		Пояснения
Чистая прибыль по бюджету	3575	+	–	
Чистая прибыль по факту	3100			
Отклонение	–475			
Факторы, повлиявшие на отклонение:				
Невыполнение объема продаж	–550		–550	Капремонт
Влияние отпускных цен на продукцию	335	335		Анализ по ассортименту прилагается
Влияние закупочных цен на сырье и материалы	–650		–650	В основном мировое удорожание на зерно и зернопродукты, повышение цен на ГСМ
Экономия производственных норм расхода сырья и материалов	300	300		В связи с модернизацией оборудования с середины года
Экономия эксплуатационных издержек (ремонты и обслуживание оборудования)	400	400		Анализ по подразделениям
Перерасход по ЗП производственного персонала	–150		–150	Законодательное увеличение мин. зарплаты с января бюджетного года
Экономия административных и сбытовых затрат	200	200		Расшифровка прилагается
Экономия финансовых затрат (% банкам)	80	80		Перекредитовка кредитов под более низкие проценты в другом банке
Не запланированные расходы	–400		–400	
В том числе:				
премии за отдельные виды работ	–30			
штрафы и пени	–50			по итогам неплановой налоговой проверки
спонсорские помощи по указанию собственника	–320			
Прочие незначительные экономии / перерасходы	–40	60	–100	соцсфера, профсоюзы, пр.
Итого: отклонение чистой прибыли	–475	1375	–1850	

Хорошим показателем в отчете является экономия компании на нормах расхода сырья, производственных накладных издержках и административных расходах. Очевидно, что текущая ситуация на рынке заставила руководство компании «затянуть пояса» в части этого вида затрат. Были и незапланированные расходы, в числе которых основную долю составляет спонсорская помощь.

Выводы: Информационная система управления (ИСУ) корпорацией предоставляющая менеджерам и специалистам актуальную и достоверную информацию

обо всех бизнес-процессах корпорации, необходимую для планирования операций, их выполнения, регистрации и анализа, система, несущая в себе описание полного рыночного цикла – от планирования бизнеса до анализа результатов деятельности его структурных подразделений через бюджетирование - позволяет решать задачи состояния финансов и давать ЛПР полный спектр характеристик для принятия решений.

Предложенный в статье подход внедряется на одном из дочерних предприятий корпорации WJ Grain в Херсонской области.

The questions of development informatic control system of corporation are discussed.

1. Сидорук М.В., Рогальский Ф.Б. Использование SWOT-анализа в системе управления корпорацией // Вестник Херсонского национального технического университета. – 2005. – №5(23). –С. 143–149.

2. Рогальский Ф.Б., Ходаков В.Е., Сидорук В.В., Сидорук М.В. Многоконтурное управление хлебоприёмными предприятиями // Вестник Херсонского государственного технического университета. – 2001. – №1(10). –С. 153–159.

3. Менеджмент. Учебное пособие/Под ред. Ж.В.Прокофьевой. – М.: Знание, 2000. – 288 с.

4. Виноградов С.Л. Контроллинг как технология менеджмента. Заметки практика // Контроллинг. – 2002. - №2.

5. Карминский А.М., Дементьев А.В., Жевага А.А. Информатизация контроллинга в финансово-промышленной группе // Контроллинг. – 2002. - №2.

6. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.