



*The modern technologies of the enterprise control help to make the process of taking decisions more correct and reasonable, promote better understanding of real situations and appropriate response to them.*

А. Е. НИКИФОРОВ, В. М. МАЧУЛИН, РУП «БМЗ»

УДК 669.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Современные технологии управления предприятием помогают сделать процесс принятия решений более корректным и разумным, способствуют лучшему пониманию реальных ситуаций и адекватному реагированию на них.

Учитывая, что такое предприятие как Белорусский металлургический завод, как большинство предприятий Республики Беларусь, при вхождении в мировой рынок не имел современных информационных технологий, создание информационно-аналитических систем на сегодня одна из актуальнейших проблем. Интегрированная информационная система предприятия есть не что иное, как процесс производства и потребления информации, участником которого является весь управленческий персонал предприятия, а главный потребитель – генеральный директор. Актуальность создания таких систем объясняется тем, что цена ошибочных решений стала слишком велика, и отставание в информационной области все труднее будет компенсировать преимуществами в других сферах, таких, как технологическое состояние агрегатов и оборудования, месторасположение и др. Сегодня множество информационных пирамид необходимо соединить в одну, на вершине которой находятся главные пользователи – генеральный директор и совет директоров, а в основании – первичные, одинаковые для всех данные о движении продукции, сырья и основных материалов, полуфабрикатов, потребления энергетических ресурсов и др. При этом каждый пользователь наряду с количественными и качественными данными неразрывно должен получать и их стоимостную оценку.

Для решения этой проблемы необходимы методы и инструменты, с помощью которых можно отличать следствия от причин, важное от незначительного, то, на чем нужно сконцентрировать внимание, а что можно опустить. Новый

подход к технологии управления предприятием должен формироваться на основе взаимосвязанных финансово-экономических расчетов, представленных в виде экономической, финансовой и плановой моделей предприятия, описывающих хозяйственную ситуацию, динамику ее развития и формирующих целостное представление будущего предприятия. Это инструмент интерпретации понимания и адекватного реагирования действием на сложившуюся ситуацию. В хозяйственной практике предприятий возникает множество разнообразных проблем и подходить к их решению нужно по-разному. Не обязательно решение всех вопросов находить путем детального анализа работы всего предприятия. Некоторые из них можно понять, изучая взаимодействие функциональных служб: снабжение, производство, маркетинг, сбыт. В других проблемах важнейшие причины проявляют себя в одном из функциональных направлений.

Современные технологии управления предприятием представляют собой определенный инструментарий и технологию анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, которые позволяют согласовывать цели и методы по их достижению с ресурсным обеспечением на уровне предприятия. Соответственно анализ ведется по ряду взаимосвязанных содержательных блоков, что позволяет исследовать ситуацию на предприятии с различных точек зрения.

1. Финансовый анализ предприятия. Позволяет провести диагностику финансового положения, понять, почему не хватает денег на финансирование текущей деятельности, в чем заключается потенциал будущей доходности и как управлять финансами предприятия.

2. Анализ и оценка производственно-хозяйственной деятельности. Раскрывает, эффективно ли предприятие использует ресурсы, в какой мере

развивается за счет экстенсивных и интенсивных факторов, дает представление о состоянии “здоровья” с экономической точки зрения.

3. Многофакторный анализ финансового результата и прямых затрат на производство позволяет установить внутренние и внешние факторы выявленных тенденций темпов роста затрат и снижения роста рентабельности продаж.

4. Анализ производственной программы по методу сумм покрытия позволяет оптимизировать производственную программу с точки зрения прибыли и ликвидности предприятия и возможностей ее финансирования.

Анализ и диагностика текущей ситуации, финансового и экономического положения предприятия с помощью специальных инструментов и методов представляет собой первый этап применения современных информационных технологий. Второй этап состоит в моделировании производственной программы на базе финансово-экономических взаимосвязей предприятия и построении сквозной системы планирования: «сбыт — производство, снабжение — экономика — финансы».

Результаты анализа (показатели) по каждому блоку дополняют и проверяют правильность показателей других блоков и способствуют получению достоверной информации. Аналитические блоки нужны для понимания внешних и внутренних изменений, наблюдения за сложившейся ситуацией, за процессами, происходящими в реальном режиме времени, и отслеживания результатов принятых решений. Они помогают упростить (упорядочить, структурировать) реальность, сделать ее понятной, увидеть возможности управления предприятием как сложной системой, позволяют выбирать различные варианты принятия решений. Каждый из блоков представляет собой законченный управленческий инструментарий и может быть использован самостоятельно. Источниками информации являются финансово-экономические данные предприятия. Накопленная статистика образует «память предприятия» и дает возможность на основании тенденций его развития осмыслить механизм функционирования предприятия и его взаимодействие с внешним миром.

Эффективное использование ориентированных на результат инструментов такой технологии управления требует автоматизации сбора и обработки информации. Это обусловлено объемом данных, которые должны быть обработаны и сохранены, большим количеством расчетных операций, которые требуется проделать за возможно более короткое время, чтобы своевременно подготовить текущую проблемно структурированную управленческую информацию. Поэтому алгоритм сбора и подготовки всей необходимой информации полностью ориентирован на ERP-систему предприятия на базе SAP R/3.

В данной статье кратко изложены основные подходы к построению технологии экономичес-

кого и финансового анализа, применяемые на Республиканском унитарном предприятии «Белорусский металлургический завод».

### Финансовый анализ

Технология финансового анализа основывается на последовательности получения значимой для принятия решений информации, ее обработке, интерпретации и обсуждении с целью диагностики и выявления реальных проблем. Работа с аналитической финансово-экономической информацией предполагает умение увидеть за цифрами и показателями реальные процессы и складывающиеся в реальной жизни тенденции.

На любом предприятии решаются проблемы доходности и соблюдения платежеспособности. Красной нитью через финансовый анализ проходят вопросы прибыли (финансовых результатов, финансовой стабильности и возможности финансирования его роста). Эти главные вопросы определяют логику построения и направления проведения такого анализа, который можно разделить на три направления:

1. Финансовые результаты деятельности предприятия в динамике. Деловая активность.

2. Финансовое состояние (ликвидность и платежеспособность) предприятия и его финансовая устойчивость на базе коэффициентов. Механизм появления или исчезновения собственных оборотных средств.

3. Собственно финансовый анализ предприятия.

Для предприятия в первую очередь важны прибыль и анализ тенденций ее изменения, а значит, финансовые результаты его деятельности. Финансовый анализ вытекает из анализа прибыли. Он становится важным, если анализ прибыли в прошлом показывает негативные тенденции. Финансовый анализ становится важнее анализа прибыли, если негативная тенденция в прибыли сохраняется. Кроме того, финансовая обеспеченность предприятия — проблема не прошлого, а вопрос будущего. Признаки будущего успеха или неудач лежат в отчетности предприятия. Важно выявить тенденцию заранее, установить ее первые признаки или сигналы.

Второе направление анализа отвечает на вопросы: куда предприятие инвестирует (где заморожены деньги); какими источниками (собственными или заемными) пользуется; какова политика и философия финансирования; как быстро (правильно ли) движутся деньги с момента приобретения ресурсов до получения платежей за готовую продукцию.

Собственно финансовый анализ (третье направление) дает информацию о движении финансовых средств и ресурсов (собственных и заемных) и характеризует финансово-экономические процессы, т.е. процессы финансирования текущей деятельности и инвестирования, а также движение денежных средств на предприятии.

**Анализ производственно-хозяйственной деятельности**

Анализ экономического положения предприятия имеет решающее значение для будущих возможностей его развития. Такой анализ становится особенно актуальным, когда переоценка отдельных статей баланса, принципы отражения затрат, изменение курса валют искажают реальное финансово-экономическое положение предприятия.

Для оперативного управления конечными результатами деятельности предприятия необходима укрупненная оценка его эффективности. Любое предприятие, независимо от размеров, сферы деятельности, прибыльности или убыточности — это сложная социотехническая и экономическая система. Поэтому и эффективность производства — понятие комплексное. Ее оценка по отдельным показателям будет всегда неполной, односторонней. Лучше всего поэтому основываться не на отдельных показателях, а на системе показателей (на “матрице показателей”). При этом руководителю достаточно следить за движением таких производственно-экономических показателей, которые, с одной стороны, обеспечивают контроль за хозяйственной деятельностью, а с другой — служат основой для принятия управленческих решений. Исходной информацией для такого анализа служат традиционные экономические показатели, которые можно получить из экономической и бухгалтерской отчетности предприятия.

Матричный анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности позволяет проводить достаточно полный традиционный анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Особенность этого метода состоит в том, что он позволяет изучать более глубокие взаимосвязи показателей, отражающих реальные изменения хозяйственной ситуации и выявлять причины и факторы изменений. Матричная модель анализа позволяет оценить принятые решения в прошлом, а также обосновать принимаемые решения на будущее на основании взаимосвязей и зависимости различных показателей. Углубленный анализ экономического положения предприятия на базе изучения его производственно-хозяйственной деятельности важен в силу того, что сегодня решающим фактором конкурентоспособности в металлургической промышленности является управление затратами. Наряду с этим необходимо управлять программой производства (сортаментом продукции), технологиями, качеством.

Матричный метод анализа производственно-хозяйственной деятельности позволяет оценить эффективность и интенсивность работы предприятия на основе определенной системы показателей и помогает избежать искажений, возникших в результате субъективных изменений статей баланса (переоценка, отражение затрат по разным источникам и др.), поскольку он основывается на результатах производственной деятельности предприятия. Ин-

тенсивность и эффективность производственно-хозяйственной деятельности оценивается с точки зрения процесса преобразования ресурсов в результаты. Такой анализ дает качественную характеристику результатов деятельности в динамике, позволяет анализировать использование ресурсов, выявлять резервы, устанавливать причины отклонений. Иначе говоря, наблюдать за изменением результатов применяемых методов управления.

**Многофакторная модель и оценка финансового результата**

Финансовый результат (прибыль) предприятия складывается под влиянием изменений как внутренних, так и внешних факторов. Чтобы раскрыть причины изменения темпов роста прибыли, необходимо понять, насколько эффективно используются ресурсы, какова их отдача и как на это влияют внешние факторы (цены). Анализ воздействия внутренних и внешних факторов на процесс использования ресурсов помогает установить причины роста затрат (расходов).

Финансовые результаты предприятия — результат взаимодействия большого числа контролируемых (технологические нововведения, замена одного ресурса другим, обучение и стимулирование работников, перераспределение активов, качество ресурсов) и неконтролируемых факторов (хозяйственное окружение, цены ресурсов/издержки и др.). Чтобы установить причину изменения прибыли, нужно глубоко и полно вникнуть в процесс ее создания. Для этого можно разложить факторы, воздействующие на изменения финансового результата (прибыли), на две составляющие (внутреннюю и внешнюю) и определить влияние каждой из них на результаты производства. Внутренняя составляющая зависит от внутренних организационно-экономических условий и характеризует показатель производительности (ресурсоотдачи); внешняя — от конкретных рыночных условий, т.е. цен на рабочую силу, сырье, материалы, топливо, энергию и т.п.

Реализовать это можно с помощью многофакторной модели анализа, измерения и оценки финансового результата (прибыли) по элементам затрат на производство и управления прибылью. Модель позволяет измерить в денежном выражении влияние внутренних (отдачи, производительности ресурсов) и внешних факторов (цен продуктов и ресурсов) на прибыль, выявить причины падения доходов и роста затрат, а также проанализировать, как с помощью различных стратегий управления воздействовать на прибыльность предприятия.

**Литература**

1. Анташов В.А., Уварова Г.В. Экономический советник менеджера. Мн., 1996.
2. Анташов В.А., Уварова Г.В. Новые технологии управления предприятием. Мн., 2006.
3. Анташов В.А., Уварова Г.В. Практический контроллинг. Мн., 2006.