

законам являются положительными шагами в решении важного вопроса - создания условий для развития негосударственного пенсионного обеспечения.

#### Источники и литература

1. Закон Украины “О негосударственном пенсионном обеспечении” от 02.07.03 № 1057-IV.
2. Закон Украины “О внесении изменений в Закон Украины “О налогообложении прибыли предприятий” от 01.07.04 № 1957-IV.
3. Закон Украины “О внесении изменений в Закон Украины “О налоге на доходы физических лиц” от 01.07.04 №1958-IV.
4. Левченко З. Пільги для НПФ // Цінні папери України. – 2004. – №51. – С. 14–15.
5. Румянцев С. Оподаткування операцій з недержавного пенсійного забезпечення // Цінні папери України. – 2004. – № 27. – С.11.

**Гушко С.В.**

#### **ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

За последние годы в украинской экономике произошли кардинальные перемены, в том числе – пришло закономерное понимание того, что бизнес-решения на основе информационных технологий нужны не столько для демонстрационных и политических целей, сколько для ежедневного обеспечения эффективной работы предприятия, завоевания решающих рыночных преимуществ.

Сегодня динамика роста бизнеса и его конкурентоспособность определяются степенью эффективности использования ресурсов предприятия: человеческих, финансовых, производственных. Качественное управление этими ресурсами становится возможным только с использованием соответствующих механизмов и инструментов. Главной причиной низкой производительности труда, низкой конкурентоспособности и прибыльности предприятий является отсутствие единой комплексной информационной системы.

Информационная система управления предприятием должна обладать следующими возможностями:

- быть инструментом управления всей деятельностью предприятия, включая финансы, производство, закупки, продажи, транспорт, ремонт, обслуживание, менеджмент проектов;
- легко настраиваться и модифицироваться по мере развития бизнеса и изменения ситуации на рынке;
- использовать современную и перспективную вычислительную технику и новые информационные технологии;
- опираться на открытые стандарты и иметь хорошую поддержку в любом регионе;
- иметь апробированную и отлаженную систему внедрения.

В процессе реализации проектов внедрения разрабатывается оригинальный методологический подход реорганизации деятельности предприятий и проектирования корпоративной информационной системы предприятия (рис.1).



**Рис. 1.** Этапы реорганизации деятельности предприятий

На этом этапе целесообразно пригласить внешнюю независимую консультационную компанию и

провести так называемый бизнес-консалтинг.

Разработку и внедрение корпоративной информационной системы целесообразно проводить совместными усилиями внешней консалтинговой компании, компанией — системным интегратором и собственным подразделением автоматизации. На этом этапе осуществляется консалтинг в области информационных технологий (ИТ-консалтинг) [1].

Поэтому одной из основных задач решаемых менеджерами предприятия на данном этапе внедрения системы автоматизации управления предприятием является модификация корпоративной культуры, в соответствии с требованиями системы, снижение уровня конфликтности и нелояльности персонала к системе, выявление возникающих конфликтов внутри компании, определение их природы и устранение последних.

Корпоративная информационная система является, по существу, естественным преемником эволюционного развития автоматизированных систем управления предприятий. Изменение экономических условий привело к изменению условий управления предприятиями и, как следствие, предъявило новые требования к автоматизированным информационным системам, главными из которых являются:

- повышение качества управления за счет более оперативного и полного использования информации о ходе производственного процесса, о материальных, финансовых, энергетических потоках и затратах, о запасах сырья и материалов;
- определение и эффективное использование комплексных показателей в системах управленческого и бухгалтерского учета, улучшающих информационное обеспечение оперативного управления;
- наличие комплексной системы управления финансовым состоянием предприятия, объединенной с информационными базами данных;
- наличие корпоративной сети, построенной по архитектуре клиент-сервер, как основной информационной магистрали предприятия;
- наличие единого информационного пространства всего предприятия, в состав которого входят фактографические базы данных, базы документов, базы прецедентов и объединяющий их компонент — предметно-ориентированное хранилище данных, позволяющее использовать всю накопленную информацию для процесса принятия управленческих решений.

Первым шагом в данном направлении стала разработка концепции MRP (Materials Resource Planning - планирование материальных ресурсов), рассматривавшей планирование материалов для производства. В ходе разработки концепции MRP было замечено, что существует два типа материалов: с зависимым спросом и с независимым спросом.

Основная цель концепции MRP заключалась в минимизации издержек, связанных со складскими запасами (в том числе и на различных участках производства). В основе этой концепции лежит понятие BOM (Bill Of Material – спецификация изделия, ответственность за которую возложена на конструкторский отдел), отражающее зависимость спроса на сырье, полуфабрикаты и другие продукты от плана выпуска готовой продукции. При этом очень важную роль играет время, для учета которого необходимо иметь четкое представление о технологической цепочке выпуска продукции, то есть знать, какова последовательность и длительность операций. На основании плана выпуска продукции, BOM и технологической цепочки осуществляется расчет потребности в материалах к конкретным срокам.

Однако у концепции MRP есть серьезный недостаток. При расчете в рамках этой концепции потребности в материалах не учитываются ни имеющиеся производственные мощности, ни их загрузка, ни стоимость рабочей силы. Этот недостаток был исправлен в концепции MRPII (Manufacturing Resource Planning - планирование производственных ресурсов). MRPII позволяла учитывать и планировать все производственные ресурсы предприятия - сырье, материалы, оборудование, персонал и т.д.

По мере развития концепции MRPII к ней постепенно добавлялись возможности учета остальных затрат предприятия. Так появилась концепция ERP (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия), называемая иногда также планированием ресурсов в масштабе предприятия (Enterprise-wide Resource Planning). В основе ERP лежит принцип создания единого хранилища данных (репозитория), содержащего всю деловую информацию, накопленную организацией в процессе ведения бизнеса, в частности финансовую информацию, данные, связанные с производством, управлением персоналом, и любые другие данные. Наличие репозитория избавляет от необходимости передавать данные от приложения к приложению. Кроме того, любая часть информации, которой располагает данная организация, становится одновременно доступной для всех работников, обладающих соответствующими полномочиями.

Концепция ERP нашла широкое применение, поскольку планирование ресурсов позволяло сократить время выпуска продукции, снизить уровень товарно-материальных запасов, а также улучшить обратную связь с потребителем при одновременном сокращении административного аппарата. Стандарт ERP позволил объединить все ресурсы предприятия и повысить эффективность управления ими.

В настоящее время практически все современные западные системы управления производством базируются на концепции ERP и отвечают ее рекомендациям. Эти рекомендации вырабатываются общественной организацией APICS, объединяющей производителей, консультантов в области управления производством, а также разработчиков ПО. В тоже время, большинство современных отечественных систем управления производством не отвечают даже требованиям MRP, не говоря уже о других, более сложных концепциях.

Самый новый из стандартов систем управления предприятиями – CSRP (Customer Synchronized Re-

source Planning) - помимо всего прочего охватывает и взаимодействие с клиентами, оформление заказов/заказов и технических заданий, поддержка заказчика на местах и т.д. Таким образом, если стандарты MRP, MRPII и ERP ориентированы на внутреннюю организацию предприятия, то стандарт CSRP включает в себя полный цикл - от проектирования будущего изделия, с учетом требований заказчика, до гарантийного и сервисного обслуживания после продажи. Суть концепции CSRP главным образом состоит в том, чтобы интегрировать заказчика (клиента, покупателя) в систему управления предприятием. Согласно данной концепции не отдел сбыта, а непосредственно сам покупатель размещает заказ на изготовление продукции, сам отвечает за правильность его исполнения и при необходимости отслеживает соблюдение сроков производства и поставки. При этом само предприятие может очень четко отслеживать тенденции спроса на его продукцию [2].

Комплексная информационная система управления предприятием (ERP) – это важнейший и незаменимый инструмент эффективного управления ресурсами предприятия. Единая информационная среда становится не только мощным средством сбора и анализа финансовой информации – это путь к реальному повышению конкурентоспособности и прибыльности, к привлечению инвестиций, а значит – к максимальным темпам роста бизнеса.

Опыт зарубежных предприятий показывает, что этап выбора системы управлением предприятия является одним из самых важных, и руководство предприятия должно быть крайне заинтересовано в выборе правильного решения. Любой проект в области автоматизации должен рассматриваться предприятием как стратегическое вложение средств, которое должно окупиться за счет усовершенствования управленческих процессов, повышения эффективности производства, сокращения издержек, и ставиться на один уровень с приобретением, например, новой производственной линии или строительством цеха.

От успешности решения данной задачи, в значительной степени зависит, то насколько успешным будет весь проект по внедрению системы автоматизации управления предприятием и удастся ли добиться ожидаемого эффекта. Зачастую нерешенность данной проблемы приводит к тому, что, израсходовав значительные ресурсы и реализовав технически правильную систему автоматизации управления предприятием, не удается достичь ожидаемых результатов, после чего менеджеры принимают решение о неэффективности подобной системы для компании и отказываются от её дальнейшей эксплуатации.

Затраты на интеграцию связаны с разработкой интерфейсов между системами и их дальнейшей поддержкой. Затраты на разработку могут составить 20–30% стоимости решения, а ежегодные затраты на сопровождение составят от 10 до 20% от общих затрат на интеграцию. Эти затраты растут от количества бизнес единиц, бизнес процессов и интегрируемых систем, каждая из которых имеет (и будет иметь) собственную поддержку и план смены версий. Согласно исследованиям Gartner Group, 2000 самых больших компаний в мире используют в среднем 49 различных приложений программного обеспечения и тратят около 24 миллиардов долларов, чтобы обеспечить взаимосвязь различных систем [3].

При всей своей значительной сложности этап технического внедрения информационной системы управления предприятием имеет пусть и сложные, но четко формализованные пути решения, то задача по модификации корпоративной культуры стандартных и универсальных решений не имеет. Другими словами внедрение современной ERP подобной системы на отечественном предприятии, где отсутствуют системы автоматизации управления предыдущих поколений, это проект революционных изменения не только бизнес процессов компании, но и корпоративной культуры.

#### Джерела та література

1. Ивлев В., Попова Т. Реорганизация и автоматизация систем управления предприятием. – <http://www.optim.ru>.
2. Гайфуллин Б., Обухов И. Современные системы управления предприятием. – <http://www.interface.ru>.
3. Решение SAP R/3 для большого бизнеса – корпоративные системы управления mySAP Business Suite.- <http://www.incom.ua>.

#### Мамонтова О.В.

### РОЛЬ СИСТЕМЫ ТРЕНИНГОВ В ПРОЦЕССЕ ИНТЕГРАЦИИ КОНТРОЛЛИГА В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Постановка проблемы.** Если в настоящее время вокруг темы контроллинга ведется многочисленные споры среди теоретиков, то в практике применения контроллинга ситуация совершенно иная. В частности на предприятиях Южного берега Крыма в организационных структурах не встречаются отделы контроллинга и в штатном расписании указанных предприятий нет должности контроллера. Тем не менее, так как понятие контроллинг иностранного происхождения, то и в отечественной практике могут встречаться те же методы, правда имеющие иное название и достаточно большие отличительные особенности. Не смотря на всю свою привлекательность, методы управления, эффективно применяемые на зарубежных предприятиях не всегда дают тот же эффект в отечественной практике. Именно по этому внедрение новых методов управления, таких как, например система контроллинга, требует всестороннего изучения и сопоставления с уже имеющимися в отечественной практике аналогами зарубежных методик.

**Анализ публикаций.** Теоретические и практические вопросы применения системы контроллинга в управленческой деятельности современных предприятий широко обсуждаются в отечественной и