

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

Рассмотрены проблемы и на примере ЗАО “НКМЗ” показаны возможности создания внутрифирменной информационной инфраструктуры, адекватной требованиям современного стратегического управления

С переходом к рыночным отношениям и ослаблением позиции конструктивного участия государства в регулировании экономики произошел объективный процесс переноса центра тяжести в решении хозяйственных задач на микроуровень. Проблемы выживаемости предприятий в новых, более жестких и во многом непривычных рыночных условиях функционирования, вопросы сохранения и развития научно-технического и кадрового потенциала, инвестиционной деятельности, создания и освоения новой продукции, повышения ее качества и конкурентоспособности, поиска рынков сбыта, увеличения объемов продаж – эти и многие другие задачи стали определяющими для трудовых коллективов и потребовали неординарных подходов к их осуществлению.

И как показала практика, только те предприятия, какие реально оценили сложившуюся ситуацию в экономике страны, своевременно и оперативно перестроили с учетом требований рыночных отношений оргструктуру и систему внутрифирменного управления, внедрили новые подходы к управлению персоналом, реформировали систему трудовой мотивации, усовершенствовали организационные формы и методы маркетинговой деятельности смогли обеспечить не только выживание, но и достаточно устойчивое развитие в условиях нестабильного внешнего окружения. К числу немногих, успешно работающих в промышленном комплексе Украины крупных машиностроительных предприятий, относится и акционерное общество “Новокраматорский машиностроительный завод”.

В научной литературе и периодической печати достаточно широко освещен опыт НКМЗ по структурной перестройке системы корпоративного менеджмента, переходу на методы и принципы стратегического управления, проведению широкомасштабной диверсификации производства, созданию центров прибыли – хозяйственно-коммерческих центров программно-целевого характера, обладающих большой оперативно-хозяйственной самостоятельностью и осуществляющих свою деятельность на принципах хозрасчета. Обобщалась в печати и практика НКМЗ по разработке и реализации принципиально новых подходов к управлению стоимостью продукции, повышению ее конкурентоспособности, развитию маркетинговых исследований и освоению новых стратегических зон хозяйствования, совершенствованию внешнеэкономической деятельности [1, 2, 3, 4]. В данной статье, на примере НКМЗ, рассмотрим еще один чрезвычайно важный аспект целенаправленного содействия достижению стабильной работы предприятия в современных условиях. Речь идет о проблемах формирования соответствующей нынешним потребностям корпоративного менеджмента системы его информационного обеспечения.

Опыт НКМЗ наглядно подтверждает, что при характерных для рыночных отношений динамичных изменениях внешней среды адекватно складывающимся условиям хозяйствования должны изменяться и управленческие решения. А это значит, что информационная потребность руководства и специалистов предприятия вследствие неопределенности многих обстоятельств, влияющих на его деятельность, не только резко возрастает, но и требует качественно нового похода к ее обеспечению.

Эффективно управлять любой хозяйственной системой можно лишь при наличии действенного механизма обратной связи, информационной основой которой служат данные внутрифирменного учета и соответствующий организационно-методический инструментарий их сбора и обработки.

Для крупных заводов тяжелого машиностроения в силу специфики их деятельности, обусловленной выпуском технически сложной наукоемкой продукции с длительным циклом ее изготовления, многоступенчатой технологической цепочкой, многосторонней

кооперацией и, соответственно, огромным объемом учетно-экономической информации, разветвленной сетью информационных потоков, создание удобной в пользовании достоверной управленческой информационной системы, которая позволяла бы руководству и специалистам предприятия на оперативном уровне и в режиме реального времени решать важные стратегические проблемы развития производства в современных условиях – задача не только особой значимости, но и чрезвычайной сложности.

Сегодня необходим принципиально новый, ориентированный на получение предельно исчерпывающей информации, подход к ее разработке, позволяющий не только фиксировать отклонения от заданного режима работы, но и просчитывать, оценивать и анализировать различные альтернативные варианты управленческих решений и мер регулятивного воздействия с целью оперативного выбора наиболее оптимальных.

В условиях работы не на план, а на рынок информация должна максимально точно соответствовать стратегическим управленческим целям, носить аналитический характер и позволять своевременно принимать упреждающие решения по элиминированию влияния негативных факторов на результаты деятельности предприятия и его структурных подразделений. Без этого повысить эффективность управления производством, завоевать и удерживать позиции в конкурентной борьбе на внутреннем и мировом рынках, обеспечить стабильную, устойчивую работу предприятия просто невозможно. В свою очередь, это означает, что работать и вести учет по старым схемам нельзя. Обычной бухгалтерской информации уже недостаточно для целей современного менеджмента, поскольку она не содержит оперативных данных по производственным затратам в разрезе всех структурных подразделений предприятия, технологических циклов, видов изготавливаемой продукции, конкретных заказов с целью постоянного анализа и разработки мер по их снижению.

Как показывает мировой опыт, действенным инструментом формирования эффективного информационного обеспечения управления организацией в условиях рыночных отношений является внедрение в систему корпоративного менеджмента управленческого учета.

В зарубежной литературе отмечается, что управленческий учет, или как его еще называют, производственный учет (во французской системе), или контроллинг (в немецкой системе) нельзя понимать строго только как учетную систему. “Управленческий учет, – пишет Т. Скоун, – это особая система “управления управлением”, его информационная поддержка Это своего рода фильтр, отсеивающий все ненужно по крупницам, собирающий все, что может помочь в принятии управленческих решений” [5, с. 5-6]. Раскрывая существенное отличие управленческого учета от традиционного бухгалтерского (финансового) учета, западные специалисты подчеркивают, что управленческий учет – это учет, ориентированный на решение стратегических целей. Он фиксирует внимание на возможных последствиях будущих событий, на том, что можно сделать, чтобы повлиять на события [6, с. 21]. И хотя среди отечественных специалистов до сих пор не выработано единого мнения относительно необходимости внедрения управленческого учета в систему внутрифирменного менеджмента, тем не менее, многие ученые и практики осознают практическую актуальность решения этих задач.

На определенном этапе экономического развития, – пишет С. Голов, – традиционный бухгалтерский учет (счетоводство) перестает удовлетворять более усложненные потребности управления предприятием. В результате возникло новое направление бухгалтерского учета, которое представляет собой синтез счетоводства, калькулирования, анализа, прогнозирования, экономико-математических и других методов, где бухгалтер стал полноправным и уважаемым членом управленческой команды. Такой бухгалтер является, по сути, бухгалтером-менеджером, поскольку должен уметь использовать учетные данные для планирования и контроля за деятельностью предприятия, интерпретировать информацию в зависимости от характера и сущности управленческих решений, которые принимаются на ее основе. ...Если финансовый учет описывает операции, которые уже имели место, то главным заданием управленческого учета является предвидение последствий будущих операций [7, с. 9, 15]. Интегрируя экономическую

інформацію бухгалтерського, фінансового, статистичного і оперативного учета і аналізу по всім структурним підрозділам і виробствам підприємства, управлінський учет дозволяє суттєво розширити масив аналітичної інформації, задовольняючий потребностям стратегічного менеджменту.

В ЗАО "НКМЗ" питання реорганізації внутріфирменної системи учета в напрямленні її більшій підчиненності стратегічним цілям розвитку виробства, створення інформаційної інфраструктури, адекватної сучасним вимогам ринкових відносин і дозволяючої ефективно управляти виробничими витратами визначені як одне з ключових напрямленій удосконалення системи корпоративного управління. Об'єктивна необхідність і реальна можливість рішення цих проблем була передвизначена вихованням на базі продуктивних виробств заводу центрів прибутку і впровадженням в систему внутріфирменного управління корпоративного хозрасчета.

В відповідності з прийнятим на техніко-економічному раді при правленні акціонерного товариства рішенням про створення системи управлінського (внутрихозяйственного) учета, котра, в кінцевому рахунку, повинна охопити практично всі блоки виробничо-хозяйственной діяльності підприємства, в числі першочередної була визначена задача реструктуризації бухгалтерської служби.

Діюча на той період структура апарату бухгалтерської служби заводу крім головної бухгалтерії включала також п'ятдесят три бухгалтерії в складі його виробничих підрозділів. Тому в результаті першого етапу реформування бухгалтерської служби НКМЗ відбулася розробка, затвердження і введення в дію її нової структури.

Принципально важливим кроком було створення в складі дирекції виробств – центрів прибутку бюро бухгалтерського учета і аналізу витрат. В структурних підрозділах, входять в склад центрів прибутку, бухгалтерські працівники були виведені з штатного розписання, а служби бухгалтерського учета в цехах основного виробства – розформовані. Крім цього, були створені бюро учета і аналізу витрат металургічного виробства і учетні аналітичні структури в інструментальному і будівельному комплексах.

Всі знову організовані бюро бухгалтерського учета і аналізу укомплектовані кваліфікованими працівниками на основі проведеної атестації. Працьотні місця бухгалтерів оснащені сучасним обладнанням і засобами оргтехніки. Створені автоматизовані працьотні місця по учету виробничих запасів, витрат і доходів.

Введена в дію удосконалена схема організації учетних працьот. Розроблено новий порядок і графік документооборота з учетом пред'являемих системою стратегічного менеджменту вимог.

Удосконалено мотиваційний механізм удосконалення зацікавленості працівників бюро бухгалтерського учета і аналізу витрат в освоєнні нових функцій бухгалтера-менеджменту, визначені показники і умови їх преміювання за основні результати хозяйственной діяльності центрів прибутку. Розроблено і передано на виконання кожному працівнику бюро обов'язкова кваліфікаційна характеристика.

В функціональні обов'язки працівників бюро бухгалтерського учета і аналізу витрат центрів прибутку, крім ведення традиційних бухгалтерських операцій, включено також великий комплекс завдань по формуванню об'ємного масиву аналітичних розробок: дослідження і оцінка рівня і динаміки результативних хозрасчетних показників структурних підрозділів, підготовка розвернутого аналізу фінансово-хозяйственной діяльності виробств, системний аналіз їх рентабельності, себестоимости випускаємої продукції в розрізі відхилень від нормативних позицій по всім статтям витрат і елементам калькуляції, отримання засобів від замовників, розробка пропозицій і рекомендацій по мінімізації витрат, підвищенню рівня завантаження потужностей і др. Таким чином, працівники бюро бухгалтерського учета і аналізу витрат призначені своєчасно забезпечувати дирекцію і спеціалістів центрів прибутку надійною учетно-аналітичною інформацією по всім напрямленіям виробничо-

хозяйственной деятельности, позволяющей принимать обоснованные тактические и стратегические управленческие решения с учетом множества изменяющихся факторов внутренней и внешней среды и тем самым оперативно влиять на результаты работы трудовых коллективов.

Как показала практика, реорганизация бухгалтерской службы в структурных подразделениях завода, направленная на внедрение управленческого учета и усиление аналитического аспекта их деятельности, полностью себя оправдала. Централизация учета на уровне производств в условиях действия корпоративного хозрасчета имеет большие преимущества перед децентрализованной структурой бухгалтерской службы, поскольку существенно повышает контрольную и стимулирующую функции учета, его роль и целенаправленное воздействие на укрепление ответственности руководства и специалистов центров прибыли за обеспечение продуктивной и прибыльной работы, конкурентоспособность выпускаемой техники и оборудования.

Создание бюро бухгалтерского учета и анализа затрат в составе центров прибыли позволяет аппарату управления владеть развернутой точной аналитической информацией о затратах, доходах, рентабельности, прибыльности заказов, исполняемых производством, и тем самым активно влиять на все хозяйственные процессы, более качественно и оперативно решать текущие и стратегические задачи, стоящие перед данным трудовым коллективом, и, как следствие, – вносить реальный вклад в обеспечение стабильной работы акционерного общества.

На втором этапе реформирования бухгалтерской службы НКМЗ созданы бюро бухгалтерского учета и анализа затрат в коммерческом управлении и службе заместителя главного инженера по оборудованию (вспомогательное производство), а также произведена реорганизация структуры аппарата главной бухгалтерии завода.

Состав функционирующих в рамках главной бухгалтерии бюро – сводного учета и расчетно-финансовых операций; учета товарно-материальных ценностей; учета и калькулирования себестоимости; готовой продукции; учета хозяйственных операций заводоуправления; методологии и ревизии – в процессе реорганизации был дополнен двумя вновь созданными: бюро управленческого и налогового учета и бюро информационного обеспечения. Цель их организации – координация усилий всех служб предприятия и, прежде всего бухгалтерского аппарата, в своевременной и качественной подготовке информации для планирования, контроля и принятия решений на разных уровнях корпоративного менеджмента, а также своевременного и безошибочного исполнения обязательств перед госбюджетом.

Последнее обстоятельство представляет особую сложность в силу несовершенства и громоздкости законодательной базы по налогообложению, частых изменений порядка, определяющего возникновение налоговых обязательств, и получение права на налоговый кредит, методов в исчислении обязательств по налогам, правил налогового учета доходов и расходов, определения суммы прибыли, подлежащей налогообложению и т.д. Учитывая масштабы производства НКМЗ и длительный цикл изготовления выпускаемой техники, экспортную ориентацию его товарной политики, разветвленную сеть хозяйственных связей, обширную комплектацию, безупречное решение задач по расчету с госбюджетом невозможно без эффективного информационного обеспечения.

С целью практической реализации актуальных задач бухгалтерского (финансового), управленческого и налогового учета, их интеграции в условиях компьютеризации работники бюро информационного обеспечения главной бухгалтерии совместно со специалистами ИАСУ завода провели большую работу по внесению необходимых изменений в действующее программное обеспечение, а также созданию новых программных документов на основе современных информационных технологий. В настоящее время их совместными усилиями разрабатывается единая в рамках акционерного общества информационная модель бухгалтерского, управленческого и налогового учета, позволяющая параллельно с управленческой информацией оперативно формировать стандартную бухгалтерскую налоговую и статистическую отчетность. Персонал бюро информационного обеспечения главной бухгалтерии разрабатывает также более эффективные автоматизированные средства

работы с объектами учета, механизмы, обеспечивающие накопление и анализ базы данных, необходимых для финансово-экономического управления предприятием, оперативного внесения в систему изменений в соответствии с принятием новых законодательных актов, регулирующих хозяйственную деятельность.

Техническим фундаментом коренного улучшения доступа к информации всех руководителей и специалистов, принимающих управленческие решения на разных уровнях корпоративного менеджмента НКМЗ, служат комплексная компьютеризация предприятия и кардинальные преобразования в области информационных технологий, обеспечивающие возможность предоставлять учетно-экономическую информацию в реальном режиме времени с любой степенью детализации. При этом важно подчеркнуть, что внедряемый в ЗАО «НКМЗ» управленческий учет, вбирая в себя информацию внешней и внутренней среды, обеспечивает потребности не только производства, но и маркетинга, проектирования и управления научно-исследовательскими работами.

И тот факт, что в нынешних сложных экономических условиях ЗАО «НКМЗ» работает стабильно и прибыльно, устойчиво в финансовом плане, не имеет задолженности перед госбюджетом и по заработной плате, регулярно выплачивает дивиденды, перевооружает и развивает производство, выпускает конкурентоспособную на мировом рынке технику и оборудование убедительнее всего свидетельствует о важности своевременной реорганизации с учетом требований рыночных отношений внутрифирменного менеджмента, в том числе и такого ключевого его компонента, как информационное обеспечение.

ЛИТЕРАТУРА:

1. *Скударь Г.М.* Структурные изменения в управлении предприятием. – К.: Техніка, 1995. – 93 с.
2. *Скударь Г.М., Панков В.А., Еськов А.Л., Канурная З.Ф.* Приватизация крупных промышленных предприятий. – К.: Техніка, 1995. – 118 с.
3. *Панков В.А.* Рынок и управление стоимостью // Вісник Донецького держ. університету, – 1998. – № 2. – С. 11-14.
4. *Скударь Г.М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наукова думка, 1999. – 496 с.
5. *Скоун. Т.* Управленческий учет / Пер. с англ. Под ред. Н.Д. Эрншавили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 179 с.
6. Управленческий учет (с элементами финансового учета) / Под ред. В. Палия и Р. Вандер Вила. – М.: ИНФРА, 1997. – 480 с.
7. *Голов С.Ф.* Управленческий бухгалтерский учет. – К.: СКАРБИ, 1998. – 384 с.