

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ АВТОМАТИЗАЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА  
СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ В УКРАИНЕ

О.Ю. Яковлева, В.И. Костин  
Донецкий национальный технический университет

*Те, що автоматизація підприємства – це нагальна потреба, сьогодні не викликає сумніву. Підприємства, на яких автоматизація впроваджена ширше, мають перевагу на ринку. У даній статті розглядаються проблеми автоматизації, які зараз стоять на підприємствах, а також способи її ефективного впровадження.*

Процесс управления предприятием состоит из разработки, принятия и реализации стратегических и тактических управленческих решений. Система автоматизации управления – лишь инструмент, обеспечивающий оперативное получение финансовой и управленческой информации и помогающий принимать на основе этой информации правильные решения. И хотя производители систем постоянно расширяют круг задач, которые может охватить программное решение, для всех предприятий актуальными остаются вопросы повышения рентабельности, более эффективного управления издержками; снижения себестоимости продукции, объемов незавершенного производства, складских запасов; роста производительности труда. Справиться с этими проблемами и сегодня помогает автоматизация тактических задач предприятия, таких, как управление персоналом, исходными материалами и сырьем, объемами складских запасов и незавершенного производства, техникой и технологией производственных процессов, качеством продукции и услуг, финансами, условиями труда и производства.

Что же относится к новым, определяющим тенденциям в развитии автоматизации сегодня? Во-первых, все более отчетливо проявляется логическое и информационное взаимопроникновение различных уровней автоматизации, бизнес-уровня (АСУ – системы автоматизации управленческой и финансово-хозяйственной деятельности), уровня проектирования (САПР – системы автоматизированного проектирования) и производственно-технологического уровня (АСУТП – системы автоматизации технологических и производственных процессов). Интеграция этих систем позволяет автоматизации стать реальной производительной

силой и охватить предприятие в целом, от технологов-операторов до высшего руководства. Предприятие едино и должно функционировать в едином информационном пространстве – только в этом случае появляется возможность оптимального и оперативного управления финансово-хозяйственной и производственной деятельностью фирмы. Во-вторых, идет интенсивное сближение стандартов и средств сопряжения (интерфейсов) различных аппаратных и программных средств автоматизации, используемых как в рамках одного уровня автоматизации, так и при связи одного уровня с другими. Это позволяет без существенных дополнительных затрат объединять в одну систему оборудование от различных производителей, как приобретенного ранее, так и современного и планируемого к выпуску в будущем. В-третьих, наблюдается бурное развитие технологий Интернет и их все более глубокое проникновение во все уровни системы автоматизации предприятий. Это открывает принципиально новые возможности для взаимодействия пользователей с автоматизированной системой. С одной стороны, при работе в единой информационной среде пользователь может обходиться без специалиста-посредника между ним и системой автоматизации. С другой стороны, для приема и передачи компьютерной информации пространство и время “сжимаются”, доступ к информации становится такой же простой процедурой, как и звонок по телефону.

Можно предположить, что в ближайшем будущем искусственное разделение автоматизированных систем предприятий на АСУ, САПР и АСУТП, функционирующих автономно, будет преодолено на всех фронтах: на идеологическом, информационном, программном и техническом. Поэтому на классический вопрос: “с чего начинать автоматизацию?” отныне однозначно можно отвечать: начинать нужно с разработки “генерального плана” развития информационных технологий предприятия (этот план, вообще говоря, является частью стратегии развития бизнеса в целом – с учетом рыночных реалий и перспектив). Этот генеральный план может быть весьма гибким, когда появляются средства – выполняется очередной этап работ. Однако, в этом процессе очень важна непрерывность, поэтому для поддержания устойчивого финансирования “генплана” может быть создан специальный фонд “развития информационных технологий”. Одной из задач такого фонда должно быть “страхование” инвестиций предприятия в автоматизацию, они не должны быть потеряны, поэтому их нужно четко планировать (в том числе, и в долгосрочной перспективе) и контролировать их расходование. Также следует помнить, что генплан – это проект. И от того, будут ли при

реализации проекта учтены все его особенности, зависит, будет он успешным или нет.

Однако сегодняшние реалии таковы, что на данный момент на многих предприятиях Украины отдельные функциональные области, такие как бухгалтерский, налоговый, оперативный, производственный учет, в основном автоматизированы. Однако этого недостаточно. Линейный менеджер или менеджер среднего звена может быть вполне удовлетворен такой ситуацией — его участок автоматизирован и дает информацию для принятия решений. Но значительно хуже обстоит дело с ТОП-менеджментом и собственником. Они в целом картины по предприятию не видят в виду отсутствия единой комплексной системы управленческого учета. Или видят ее с большим опозданием по времени, когда уже об оперативности управления речь не идет.

На сегодняшний день в целом проблемы такой лоскутной автоматизации с точки зрения ТОП-менеджмента можно классифицировать следующим образом:

- информация неоперативная;
- информация недостоверная;
- информация из разных подсистем противоречивая;
- различные подразделения пользуются разными данными;
- информации много, но она неструктурирована;
- значительная трудоемкость проведения финансово-экономического и управленческого анализа;
- нет критериев и сигналов для оценки получаемых данных.

Итак, сформировать массовую проблему для украинского бизнеса можно следующим: с одной стороны, в автоматизацию уже вложены значительные ресурсы (деньги и время), с другой, — ТОП-менеджмент системой автоматизации неудовлетворен, поскольку она ему мало что дает для принятия оперативных и стратегических решений.

Самое простое и очевидное решение — внедрить одну большую и «умную» систему класса ERP. Однако этот сценарий при ближайшем рассмотрении сопровождается большими рисками. Кроме этого решения существует еще один вариант — внедрение некоторой консолидирующей системы, которая будет интегрировать все имеющиеся системы учета и предоставлять необходимую информацию для ТОП-менеджмента.

Рассмотрим, как чаще всего выглядит конфигурация информационных баз (ИБ) на крупном предприятии:

- оперативный учет (продажи) ведется в единой ИБ (собственная разработка или специализированное

малотиражное ПО), в центре есть консолидированная ИБ, обмен с территориально удаленными объектами происходит несколько раз в сутки;

- бухгалтерский учет ведется на 1С;
- есть еще отдельные специализированные ИБ, автоматизирующие отдельные области управления, например, управление персоналом, кадровый учет, зарплата;
- некоторые виды учета ведутся в Excel;
- сводный консолидированный управленческий учет ведется в Excel, причем в разрезе Движения Денежных Средств (ДДС) – оперативно, в разрезе доходов и расходов – по завершению периода, управленческий баланс не ведется или ведется формально, недостоверен;
- планирование некоторых областей деятельности (продажи, закупки и т.д.) ведется в Excel.

Первое, что нужно сделать – это сформировать команду сотрудников компании и провести ее обучение. В минимальном объеме – управлению финансами, затратами, бюджетированию. В расширенном – еще и стратегическому и процессному управлению. Затем необходимо спроектировать систему управления. В минимальном варианте – систему управленческого учета и бюджетного управления. Это важный этап, который нельзя пропускать. На этом этапе необходимо разработать положения, полностью регламентирующие процессы планирования, управленческого учета, финансово-экономического анализа, бюджетного управления.

Затем идет этап выбора, приобретения, установки и обучения ПО. Затем настраивается модель управленческого учета и бюджетирования в продукте, принимая в качестве исходной информации разработанные ранее положения. Как только система будет готова как система планирования и анализа, необходимо выполнить последний – «консолидирующий» этап по получению фактической информации из всего разнообразия учетных систем. При этом происходит вытеснение Excel как системы учета и планирования.

При этапе консолидации данных необходимо прописать регламент обмена данными и настроить механизмы трансляции, которые будут или агрегировать информацию и/или дополнять ее недостающими аналитиками. Для того чтобы минимизировать количество схем трансляции, желательно провести стандартизацию ведения бухгалтерского учета, как на методологическом уровне, так и на техническом (единая конфигурация 1С, распределенная БД). Такой

проект может идти параллельно основному и, скорее всего, будет длиться значительно дольше (около года).

### **Выводы**

Таким образом, можно сделать вывод, что на данный момент в Украине автоматизация деятельности предприятия в большинстве случаев пока не дает желаемых результатов из-за отсутствия системного подхода. Для получения качественной и актуальной информации руководителям, прежде всего, следует обеспечить такую систему управления предприятием, при которой будет реализована возможность объединения всей необходимой информации в одну систему, где она будет систематизирована, и на основе которой можно будет выполнять качественное управление предприятием.

### **Библиографический список**

1. [http://www.borlas.com.ua/auto\\_business.htm](http://www.borlas.com.ua/auto_business.htm)
2. <http://it-dep.org.ua/avtomatizaciya-predpriyatiya---vchera-segodnya-zavtra-ili-informacionnaya-podderzhka-rynochnogo-liderstva/>
3. <http://www.intalev.ua/index.php?id=9929>