

БАЛАНСОВАЯ МОДЕЛЬ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ЕЕ ВСТРАИВАНИЯ В КОРПОРАТИВНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

На сегодняшний день функция управления рисками на предприятиях, где установлены корпоративные информационные системы класса ERP, преимущественно реализуется через систему бюджетирования. В то же время опыт практического применения данных систем указывает на ограниченность их использования в оперативных целях: во-первых, учесть риск в системах бюджетирования представляется возможным, если он прогнозируется задолго до его появления — в период разработки системы бюджетов, после утверждения системы бюджетов учесть изменение экономической ситуации представляется возможным при разработке следующего бюджета; во-вторых, менеджеру практически невозможно извлечь полезную информацию из нагромождения данных и связей до окончания цикла закрытия учетного периода.

Таким образом, представляется, что принятие стратегических решений для нейтрализации риска в оперативном режиме должно основываться на информации другого характера — агрегированной и особым образом структурированной. Этой цели в большей степени соответствует новая управленческая концепция Business Performance Management (BPM), которая реализуется в информационных системах управления соответствующего класса [1]. BPM-система в отличие от ERP-системы оперативного уровня представляет собой интегрированную систему управления, в которой модели оперативного управления предприятием (финансово-экономическая, процессная, модель взаимодействия сторон, модель предприятия как генератора денежных потоков и др.), информация и бизнес-процессы увязаны в единый комплекс и представлены агрегировано в аналитически обозримой форме концепции системы сбалансированных показателей (BSC — Balanced Scorecard).

В результате проведенного анализа взаимодействия тактического и стратегического уровней управления, реализованных соответственно в системах ERP и BPM, можно сделать вывод, что выходными параметрами модели, разрабатываемой в концепции BPM-системы, выступает производственный план, аналогичный MPS (Master Production Schedule) и увязанный со стратегической целью, ресурсным обеспечением, спросом, а также набор KPI-показателей в разрезе системы сбалансированных показателей по структурным подразделениям предприятия.

Представленным требованиям по выходным параметрам в наибольшей степени соответствуют модели «затраты—выпуск» и «затраты—выгоды» [2].

В отличие от известных в литературе моделей «затраты—выпуск», «затраты—выгоды» в разработанной нами модели дополнительно: а) обеспечивается взаимодействие процессной модели управления предприятием и финансово-экономической модели (оно отражается через формирование отчетной многоуровневой базы матрицы нормативов, формируемой в рамках процессной модели управления предприятием, с дальнейшим ее включением для расчета материально-вещественных и финансовых потоков предприятия); б) введен индикатор системного риска — инфляция и управляющие воздействия, обеспечивающие его минимизацию через сокращение дисбалансов в использовании факторов производства — численность занятых и основные фонды, в качестве целевого индикатора выступает динамика рентабельности производства; в) проведена детализация потоков с выделением центров ответственности, что позволит адресно определять «узкое» место в достижении задаваемых целевых индикаторов.

Модель была реализована на базе ОАО «Минский маргариновый завод». Проведенные сценарные расчеты показали, что в рамках модели представляется возможным определить степень управляющих воздействий по нейтрализации внешних и внутренних факторов риска с выходом на заданные целевые индикаторы. Кроме того, балансовая увязка большого круга показателей в рамках каждого сценария позволяет провести ранжирование по степени загрузки видов основных фондов, типов квалификационных групп трудовых ресурсов, структурных подразделений по степени выполнения целевого параметра. Это выступает обоснованной информационной базой принятия решений в части минимизации рисков производственных дисбалансов: поэтапное выбытие фондов с минимальной степенью загрузки; сокращение численности занятых в убыточных структурных подразделениях; переориентация отдельных профессиональных групп с одних видов выполняемых работ на другие.

Литература

1. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой [и др.]; под общ. ред. Г.В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 269 с.

2. Пелих, А.С. Экономико-математические методы и модели в управлении производством / А.С. Пелих, Л.Л. Терехов, Л.А. Терехова. — М.: Финансы, 2005. — 256 с.