

Е. Коломицева

Система управления структурными изменениями как основа экономического роста

В статье рассмотрена роль государства в формировании оптимальных структурных сдвигов, и мероприятия государственного влияния, которые использовались в мировой практике, дана попытка определения направлений государственной регуляции в оздоровлении финансовой ситуации страны.

О. Kolomitseva

Control system of structural changes as a basis of economic growth

In the article the considered role of the state is in forming of optimum structural changes, and measures of state influence, which was used in world practice the attempt of determination of directions government control is given in making healthy of financial situation of country.

Одержано 23.11.09

УДК 336.457

Д.Л. Коляденко, аспірант

Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України

Формування інструментарію й системи інформаційного забезпечення контролінгу в малому бізнесі

Дана стаття присвячена визначенню передумов формування інструментарію і системи інформаційного забезпечення контролінгу на малих підприємствах України. Охарактеризовано поняття інформаційних потоків та інформації, як частини системи контролінгу. Висвітлено процес формування системи контролінгу в малому бізнесі.

інструментарій, інформаційне забезпечення, контролінг, малий бізнес

Система контролінгу на підприємстві необхідна для інформаційного забезпечення реалізації управлінських функцій у ході вирішення внутрішніх і зовнішніх завдань підприємства. Для цього в систему контролінгу включається комплекс методів і інструментів: система обліку, методи математичної статистики, економетричні методи. Система контролінгу дозволяє не тільки збирати, але й аналізувати інформацію, необхідну для управління підприємством.

Вивченням питань інформаційного забезпечення системи контролінгу підприємства займалися багато видатних українських та зарубіжних вчених, а саме: А.М. Ткаченко, А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова, В. Івлєв, Т. Попова та ін. Однак враховуючи те, що контролінг став об'єктом наукового дослідження порівняно недавно, дана сфера залишається недостатньо вивченою і об'єктивно потребує додаткових досліджень. Особливо це стосується малого бізнесу, де прогресуючими темпами впроваджуються найновіші досягнення науково-технічного прогресу в управлінській сфері.

Метою даної статті є висвітлення сучасних особливостей формування інструментарію та системи інформаційного забезпечення контролінгу у сфері малого бізнесу.

Однією з важливих завдань системи контролінгу є підтримка прийняття управлінських рішень. Засобами підготовки й обґрунтування є змістовний аналіз. Предметом аналізу в контролінгу є фактори, причини й взаємодії, що визначають результати бізнес-процесів і зміна цих результатів щодо планових параметрів. На практиці об'єктами аналізу повинні бути не всі відхилення, а лише ті, які можуть привести до зриву на шляху досягненні поставлених цілей [1, С.134].

Комплекс аналітичних функцій контролінгу включає:

- оцінку реалізації плану шляхом зіставлення фактичних і планових значень ключових показників;
- аналіз причин і можливих наслідків виявлених відхилень від плану;
- оцінка результатів виконання плану за певний період;
- вироблення на основі даного аналізу коригувальних заходів;
- аналіз комерційних ризиків і способів їх мінімізації. Даний аналіз проводиться в різних сферах – фінансовій, маркетинговій, виробничій та ін.

Так, А. К. Андропова й Е. Д. Печатнова наводять основні типи управлінських рішень, прийняття яких пов'язане з аналізом в сфері оперативного контролінгу [2, С.30]:

- визначення ефективності використання виробничих потужностей: виявлення обмежень, «вузьких місць», незайнятих потужностей;
- обсяг і структура випуску продукції або послуг (короткострокова виробнича програма);
- структура обсягу замовлень (дрібні чи великі замовлення);
- мінімальний розмір замовлення;
- дилема «виробляти чи купувати»;
- окремі рішення щодо ціни реалізації й величини прибутку, з-приводу знижок;
- відмова від неприбуткових сегментів ринку, видів продукції, послуг, територіальних сегментів;
- окрема група рішень, пов'язаних зі зниженням постійних і змінних витрат (оптимізацією витрат) [2, С.30-32].

Таким чином, економічний аналіз в оперативному контролінгу містить у собі обґрунтування альтернатив та усунення нераціональних варіантів, зіставлення й вибір найбільш ефективного рішення, аналіз очікуваних результатів. Подібний аналіз необхідно проводити на всіх рівнях ієрархії [2, С.32]. У стратегічному контролінгу предметом аналізу є альтернативні варіанти цільових настанов підприємства, об'єкти інвестицій, напрями розвитку організації.

Однак аналітична робота вимагає відповідного інформаційного забезпечення. Щоб одержати уявлення про інформаційне забезпечення системи контролінгу, необхідно дати ряд ключових визначень.

Інформаційні потоки – це «фізичне переміщення інформації від одного співробітника підприємства до іншого або від одного підрозділу до іншого». При цьому перетворення інформації не розглядається як частина інформаційних потоків. Система інформаційних потоків – це «сукупність фізичних переміщень інформації, що дає можливість здійснити будь-який процес, реалізувати будь-яке рішення». Сума потоків інформації, що дозволяє організації вести фінансово-господарську діяльність, є найбільш повною системою інформаційних потоків.

Предметом праці менеджера є інформація. Інформаційні потоки забезпечують нормальну роботу системи управління, тому для оптимізації роботи підприємства необхідно оптимізувати інформаційні потоки.

Інформація, що бере участь у системі контролінгу, повинна відповідати ряду вимог:

- *своєчасність*, тобто надходження інформації в той час, коли ще є сенс її аналізувати й приймати рішення на її основі;
- *достовірність*, що дозволяє уникнути додаткових витрат ресурсів на її перевірку;
- *релевантність*, тобто значимість, істотність, що визначає важливість інформації в прийнятті тих чи інших рішень;
- *корисність*, порівняно велика цінність інформації відносно витрат на її одержання;
- *повнота*, тобто повнота в висвітленні наданої інформації;
- *зрозумілість*, відсутність подвійного тлумачення змісту інформації;
- *регулярність надходження*, позначена завчасно й дотримувана [3, С.150].

Як правило, спонтанно сформовані інформаційні потоки в організації далеко не оптимальні. Можна відзначити наступні проблеми в цій сфері: дублювання інформації; неотримання інформації кінцевим адресатом; потреба в додаткових уточненнях після одержання інформації [3, С.150].

Оскільки система контролінгу спирається на існуючу систему інформаційних потоків, виникає потреба в її оптимізації. Для цього необхідно вирішити три завдання: удосконалити систему інформаційних потоків; скорегувати алгоритми проходження документів; автоматизувати інформаційний обмін [3, С.150-151].

Проблема, що існує досить часто на вітчизняних підприємствах – збір інформації і її аналіз не частіше, ніж раз на місяць [3, С.152]. На малому підприємстві значну частину інформації дійсно доцільно збирати саме з такою періодичністю, однак це рішення повинне бути обґрунтованим. Вибір періодичності збору інформації та її аналізу – одне із завдань служби контролінгу при проектуванні його системи.

Як було відзначено раніше, контролінг вирішує два завдання: забезпечує надходження інформації менеджерам і ефективно здійснення процесу управління. Інформація, що формується в процесі контролінгу, використовується менеджерами для: здійснення планування, оцінки й управління організацією; забезпечення ефективного використання та зберігання ресурсів організації; здійснення комунікації із зацікавленими зовнішніми особами.

Отже, для надання менеджерам потрібної інформації в процесі контролінгу необхідно використовувати принципово нові процедури до всебічного пошуку й обробки інформації з конкретних питань, взятої з різних джерел. Ці питання повинні вирішуватися ще на стадії проектування й впровадження системи контролінгу.

Ф. Пісчасов і Є. Попов виділяють чотири етапи впровадження контролінгу, пов'язані з побудовою системи інструментів та інформаційного забезпечення: цілепокладання, введення управлінського обліку й звітності, впровадження процедур і механізмів планування й контролю [4, С.92]. На етапі цілепокладання визначається мета впровадження системи контролінгу. На етапі впровадження управлінського обліку й звітності вирішуються наступні завдання інформаційного забезпечення контролінгу:

- своєчасне одержання керівництвом поточної інформації про діяльність підприємства в зручній для сприйняття формі;
- поліпшення взаємодії між підрозділами;
- скорочення невизначеності, а, отже, більш швидке прийняття управлінських рішень;
- поліпшення мотивації співробітників;
- збільшення продуктивності праці, зниження трудомісткості;

– зменшення величини запасів, оптимізація використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів; оптимізація завантаження виробничих потужностей [4, С.94].

Отримана на основі первинних облікових даних інформація піддається подальшій обробці. Вона агрегується, розподіляється по різних об'єктах (наприклад, підрозділах підприємства), може бути перерозподілена з метою аналізу. Дана підготовлена інформація використовується в майбутньому з метою:

- задоволення потреби у внутрішній інформації для прийняття рішень і їх реалізації;
- задоволення потреб зовнішніх споживачів в інформації, обумовленої законодавчо, або в рамках презентації підприємства.

Таким чином, система обліку й інформації може бути поділена на внутрішню й зовнішню. Однак у межах системи контролінгу з метою ефективного інформаційного забезпечення управління система обліку й звітності, як правило, реформуються, зовнішня й внутрішня системи зливаються.

Для цього потрібно впровадити ряд заходів. Вивчається існуюча структура підприємства, на якій показуються вхідні й вихідні інформаційні потоки бази даних. Ця схема показує інформаційне забезпечення системи управління «як є». Далі проектується схема інформаційного забезпечення «як треба», у тому числі визначаються: користувачі різної інформації; періодичність і формат вхідних інформаційних потоків кожного підрозділу (кількість наданої інформації при русі вгору за ієрархічною структурою організації повинна зменшуватися); періодичність і формат вихідних інформаційних потоків кожного підрозділу; облікові форми для використання всередині підрозділів, які повинні відображати всі істотні події, причому в той момент, коли вони відбулися [4, С.96].

Слід зазначити, що така робота передбачає моделювання організаційної структури підприємства. Таким чином, концепція контролінгу свідчить про тісний взаємозв'язок між цільовими настановами, організаційною структурою й інформаційним забезпеченням управління підприємством.

На етапі впровадження процедур планування розробляється форма планів і завдань для різних підрозділів підприємства. На даному етапі обов'язкова участь керівників всіх рівнів. Механізми планування повинні бути засновані на тих же принципах і форматах, що й впроваджені раніше управлінський облік [3, С.96]. Таким чином буде досягатися єдність інформаційного простору організації.

На етапі впровадження процедур контролю розробляються й починають застосовуватися його механізми за відповідністю планових і реальних показників, система раннього попередження про відхилення [4, С.97].

Подібна схема впровадження показує, що контролінг дійсно є «інформаційною методикою». Система контролінгу на підприємстві – це система «інтеграції управлінських рішень і аналітичного апарату» [3, С.97] на основі інформаційного забезпечення управління.

При проектуванні системи контролінгу важливо врахувати інтереси ключових користувачів інформації. Як правило, вони прагнуть одержувати управлінську інформацію з різних сторін. Саме в процесі формування системи контролінгу слід врахувати потреби менеджерів різних рівнів і напрямів, мінімізувавши дублювання обліку й аналітичних процедур. Система контролінгу сприяє міжфункціональній інтеграції управління, тобто досягненню синергетичного ефекту у взаємодії різних підрозділів підприємства, подоланню існуючих між ними розбіжностей та непорозумінь. Багато проблем взаємодії між підрозділами виникають саме в сфері інформаційного забезпечення.

Інтерв'ювання менеджерів повинне передувати побудові системи обліку й створенню пакету управлінської звітності. Найбільші труднощі викликає небажання або нездатність менеджерів сформулювати свої інформаційні потреби й виробити форму одержання потрібної інформації. Необхідна відповідна мотивація з боку керівництва, а також консультації служби контролінгу, щоб менеджери впоралися із цим завданням, успішне вирішення якого повинне полегшити їх подальшу роботу.

Варто звернути увагу на те, що конкретне інформаційне наповнення системи контролінгу задається винятково потребами компанії, а не зовнішніми стандартами. Це, однак, не виключає можливості інтеграції процедур і інструментів обліку й аналізу в контролінгу із процесами бухгалтерського й податкового обліку, внутрішнього аудиту та іншими областями інформаційного забезпечення, які регламентовані ззовні. Так, на малому підприємстві подібна інтеграція дозволяє створити більш економічну систему.

Одна із проблем вітчизняних малих підприємств полягає у звичці працювати без адекватного управлінського обліку й звітності, що ускладнює планування й контроль. Досить часто застосовуються тільки форми бухгалтерської й податкової звітності, іноді в скороченому вигляді (у зв'язку з використанням спрощеної системи оподаткування). Однак така ситуація зазвичай має місце при послабленні керівництва. Експерти виразили зацікавленість у впровадженні або вдосконаленні системи внутрішнього обліку й звітності своїх організацій. Формальний облік для податкових та інших потреб не відповідає потребам сучасної системи управління. І керівництво успішних малих підприємств цілком усвідомлює це.

Таким чином, лише за неодмінної підтримки й участі керівництва служба або фахівець з контролінгу проектує й впроваджує в організації систему контролінгу. Загалом введенням даних в систему надалі може займатися або окремий підрозділ (бухгалтерія, відділ статистики й т.д.) – при наявності паперового документообігу, або кожний з співробітників, чия діяльність породжує ті чи інші факти господарської діяльності, що вимагають відображення в обліку. Основною метою оперативного введення даних у систему контролінгу є забезпечення оперативного аналізу.

Список літератури

1. Ткаченко А.М. Контролінг – концепція сучасного управління підприємством /А.М. Ткаченко// Економіка промисловості. – 2003. – № 1 (19). – С.131–137.
2. Андропова А.К. Бухгалтерский учет, анализ и аудит / А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 160с.
3. Ивлев В. Концепция контролинга и функционально-стоимостной анализ. – / В. Ивлев, Т. Попова – К: «ВИП Анатех», 2001. – 452с.
4. Писчасов Ф. Инструментарий контролинга предприятия / Ф. Писчасов, Е. Попов // Проблемы теории и практики управления: международный журнал – М. – 2003. – N 5. – С.92-98.

Д. Коляденко

Формирование инструментария и системы информационного обеспечения контролинга в малом бизнесе

Данная статья посвящена определению предпосылок формирования инструментария и системы информационного обеспечения контролинга на малых предприятиях Украины. Охарактеризовано понятие информационных потоков и информации, как части системы контролинга. Отражен процесс формирования системы контролинга в малом бизнесе.

D. Kolyadenko

Forming of tool and system of the informative providing of controlling is in small business

The article is given sacred to determination of pre-conditions of forming of tool and system of the informative providing of controlling on the small enterprises of Ukraine. The concept of informative streams and information, as parts of the system of controlling, is described. The process of forming of the system is reflected controlling in small business.

Одержано 27.11.09