

МІСЦЕ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено застосування оперативного контролю в системі управління підприємством та визначено основні шляхи його впровадження на виробничому підприємстві за централізованою та децентралізованою схемою.

Ключові слова: оперативний контроль, централізована схема, децентралізована схема, релевантність, управлінське рішення.

Система інформаційних потоків – важливий елемент системи оперативного контролю на підприємстві. Сам процес управління часто розглядається як процес перетворення інформації. У теорії інформації математично доведено, що існує певний мінімальний її об'єм, без якого не відбудеться ефективне управління. Стосовно до підприємства це означає, що чим складніша його внутрішня будова – тим більше інформації потрібно для ефективного управління. Тому керувати, не володіючи інформацією, сьогодні неможливо. Одна із основних задач контролю – інформаційна підтримка управління, і вирішити її можна тільки при умові чіткого функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві.

Проблеми впровадження систем оперативного контролю на виробничих підприємствах постійно знаходяться у полі наукового зацікавлення вчених-економістів: М. Т. Білухи, Ф. Ф. Бутинця, М. А. Бахрушиної, В. В. Бурцева, З. В. Гуцайлук, В. П. Завгороднього, Т. П. Карпової, М. В. Кужельного, А. Ш. Маргуліса, М. В. Мельника, Д. К. Робертсона, В. В. Сопко та інших.

У нашій статті пропонується умовна модель функціональних блоків управління підприємством та схема блоків бізнес-процесів з метою побудови системи оперативного контролю.

Основна мета статті – визначення шляхів ефективного впровадження оперативного контролю в систему управління виробничим підприємством.

Оперативний контроль є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві. Інформація – сукупність відомостей, які зменшують ступінь невизначеності. Тому інформація, яку надає система оперативного контролю, повинна відповідати наступним вимогам:

- достовірність;
- повнота;
- релевантність (сутність);
- корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання);
- зрозумілість;
- своєчасність;
- регулярність.

Таким вимогам повинна відповідати будь-яка інформація, в тому числі інформація традиційного бухгалтерського обліку. Але важливість різних вимог може бути різною: якщо для бухгалтерського обліку головне – це достовірність інформації, то в системі

оперативного контролю – релевантність інформації, тобто наскільки вона суттєва для прийняття управлінського рішення. Усі інші вимоги до інформації відіграють другорядну роль: несуттєва інформація, навіть якщо вона достовірна, не може допомогти у прийнятті управлінських рішень; водночас суттєва, але достовірна лише на 95% може допомогти керівнику.

Релевантними для прийняття управлінського рішення можна вважати тільки ті відомості, які безпосередньо пов'язані з ним:

- умови, в яких приймається рішення;
- цільові критерії;
- набір можливих альтернатив (які рішення в принципі можна приймати);
- наслідки прийняття кожної з альтернатив (що відбудеться, якщо буде прийняте те чи інше рішення).

Володіючи інформацією, керівник може здійснювати моніторинг усієї фінансово-господарської діяльності підприємства – спостереження за процесами на підприємстві в режимі реального часу; складання оперативних звітів про результати роботи підприємства за найбільш короткі проміжки часу (день, тиждень, місяць); порівняння цільових результатів з фактично досягненими. На основі такого порівняння роблять висновки про сильні та слабкі риси підприємства, динаміку їх змін, а також про позитивні та негативні тенденції розвитку зовнішніх умов, у яких останнє працює. Зміна умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства призводить до перегляду цільових параметрів: необхідно перевірити, наскільки оптимально поставлені завдання в нових умовах, чи зможе підприємство на основі цих змін досягнути визначеної мети. На основі зміни цільових параметрів, а також прогнозу змін сильних та слабких боків самого підприємства корегується план дій з досягнення мети. і вже цей новий, переглянутий план вводиться в дію, тобто коло замикається.

Виходячи із вищесказаного, можна зробити висновок, що оперативний контроль – це окрема підсистема управління, функціонування якої ґрунтується на унікальних методах і технологіях, які відрізняються від ретроспективного контролю. При цьому визначення конкретних методик оперативного контролю залежить від розподілу компетенцій в оперативному контролі в організаційній структурі підприємства. Як у теоретичних дослідженнях, так і на практиці впровадження оперативного контролю, як

правило, орієнтовано на концентрацію відповідних функцій у межах спеціалізованої служби, яка підпорядковується вищому менеджменту підприємства. Позицію такого підходу підтримують Шкарабан С. І. [1, с. 5], Карпова Т. П. [2, с. 205]. В обґрунтуванні створення централізованої системи автори вказують на необхідність концентрації всіх інформаційних потоків у одному місці. У межах централізованої служби оперативного контролю це означає, що інформація по всіх абсолютно ключових показниках надходить у єдиний центр у вигляді первинних показників (вони є несистематизованими). Кожен раз у єдиному аналітичному центрі ця інформація знову складається в систему і тільки після цього аналізується.

Дослідження показали, що на практиці можливе створення іншої схеми оперативного контролю на підприємстві – децентралізованої.

Здійснення такого варіанту контролю можливе тільки за допомогою впровадження загальної автоматизації контролю на всіх ділянках функціонування підприємства. При цьому всі контрольовані показники повинні бути оброблені єдиною системою управління корпоративних баз даних, щоб мати можливість їх аналізувати. Наприклад, для аналізу виробництва продукції окремо повинен вестись облік випуску продукції, окремо – облік відпускних цін на неї. Для цілей оперативного контролю обидві облікові бази повинні автоматично інтегруватись, оброблятись і надаватись у службу оперативного контролю у вигляді позиційного звіту з аналізом динаміки, структури, відхилень від плану та інших аналітичних даних. Таким чином, автоматизована система повинна не тільки зчитувати інформацію, яка надходить, але й здійснювати її обробку та доводити до центру оперативного контролю. У результаті реалізації описаної схеми оперативного контролю усувається необхідність створення спеціалізованої служби, бо кінцевим користувачем вже обробленої, проаналізованої інформації може виступати безпосередньо менеджмент підприємства. Залишається необхідним лише підтримувати та перенастроювати систему для отримання даних в іншому аналітичному ракурсі.

Таким чином, можна сформулювати пропозицію, що оперативний контроль повинен бути реалізований у кожному блоці або елементі системи управління за централізованою або децентралізованою системою.

У своїх працях Мюллендорф Р. [3, с. 112] вказує на одну проблему, яка виникає при впровадженні оперативного контролю на підприємстві – одні і ті ж функції можуть виконуватись у різних підрозділах різними виконавцями. Так облік витрат повинен здійснюватись у всіх центрах витрат, тобто одне і те ж завдання повинно виконуватись декілька разів, відповідно одне і те ж завдання потребує декількох виконавців.

Кількість однорідних підрозділів визначається специфікою та масштабом підприємства. Але в будь-якому випадку необхідна декомпозиція облікових, контрольних та управлінських завдань. Процес декомпозиції – це визначення елементарних (неподільних) завдань у кожному функціональному блоці чи підрозділі. При цьому визначаються виконавці, встановлюються строки реалізації завдання та необхідні ресурси.

Як показують дослідження, співвідношення виконавців за рівнями управління та функціональними блоками господарської структури підприємства – це важливий елемент системи оперативного контролю.

Система управління підприємством повинна бути забезпечена обліком, контролем, плануванням та регулюванням витрат з метою їх зниження. Будь-яка бізнес структура описується переліком функцій та об'єктів предметної області.

Модель системи управління витратами ієрархічна і може бути представлена у вигляді трьох рівнів: рівень підприємства загалом, рівень підрозділів (центрів витрат), рівень готових виробів. Завдання різних рівнів можуть не збігатися.

На рівні підприємства найбільш часто використовується функція мінімізації витрат, яка має аналог – максимізацію прибутку.

На рівні підрозділів спостерігається безліч завдань. Виробничі підрозділи орієнтуються на оптимальне завантаження виробничих потужностей, оптимальне використання ресурсів, мінімальні витрати. Допоміжні підрозділи збільшують власну рентабельність, знижуючи питому вагу витрат. Адміністративні підрозділи можуть мати різноманітні завдання – від соціальних до організаційних.

Система управління підприємством передбачає багаторівневу та багатофункціональну структуру. В сучасних наукових працях, які присвячені управлінню, систему управління подають як набір взаємопов'язаних управлінських процесів. Таке трактування насамперед пов'язане із визначенням основних функціональних блоків управління. Нами пропонується умовна модель функціональних блоків управління підприємством (рис.1).

Наведений перелік може змінюватись залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства. Але основний принцип, який повинен бути закладений у функціональне розмежування системи управління по блоках, на нашу думку, - це виділення всіх наявних на підприємстві управлінських процесів, пов'язаних з однією із стадій розширеного циклу виробництва, в окремий блок.

Цикл господарської діяльності підприємства можна подати наступним чином:

- формування засобів праці: виробничих площ, обладнання, земельних ділянок, нематеріальних активів;
- заготівля предметів праці: необхідної сировини, матеріалів, товарів, допоміжних матеріалів;
- здійснення виробничої діяльності. Цей етап пов'язаний з формуванням витрат на виробничу діяльність: використання заготовлених предметів праці, амортизація основних засобів, оплата комунальних послуг, виплата заробітної плати і т. д.;
- збут результатів виробничої діяльності і перетворення їх у грошові кошти. На цій стадії можуть формуватись додаткові витрати на збут;
- розподіл зароблених коштів: визначення розміру отриманого прибутку, фінансування поточної діяльності у необхідному розмірі, поповнення засобів праці, залучення додаткових джерел фінансування.



Рис. 1. Умовна модель функціональних блоків управління підприємством

Отже, функції будь-якого підрозділу або служби підприємства можуть стосуватися однієї або декількох вказаних стадій виробництва. Так, наприклад, транспортний відділ може обслуговувати відразу і збут, і виробництво. Тому менеджерам, які відповідають за транспортне забезпечення підприємства, необхідно враховувати вимоги, визначені для всіх цих стадій виробництва. Якщо прийнято рішення про поповнення асортиментного ряду продукції, яка випускається, навантаження на транспортний цех зростає як через надходження нової сировини, так і через відвантаження нового виду продукції покупцям.

Якщо продовжувати оперувати визначенням системи управління як системою взаємопов'язаних бізнес-процесів, то можна стверджувати, що існує система пов'язаних об'єктів оперативного контролю, кожен з яких стосується конкретного бізнес-процесу.

У кожному управлінському процесі є внутрішні та зовнішні ланки. Внутрішні ланки - це ті, якими можна керувати в межах компетенції функціонального керівника певного блоку. Показники, які підлягають оперативному контролю, можуть визначатись самим керівником. Головна мета при побудові оперативного контролю на такому первинному рівні - створити інформаційний потік для підвищення ефективності управління на цьому рівні. Основними користувачами інформації повинні бути спеціалісти та керівники, які відповідають за управління конкретним бізнес-процесом.

Під зовнішніми ланками розуміють фактори, які безпосередньо впливають на функціонування цього управлінського процесу ззовні. Тобто це внутрішні ланки інших управлінських процесів. Для таких об'єктів принципова аналітична обробка облікових (контрольованих) даних до подання керівнику «залежного» бізнес-процесу.

Якщо підприємство обирає шлях децентралізованої системи оперативного контролю, то необхідно визначити ті функціональні блоки в системі управління,

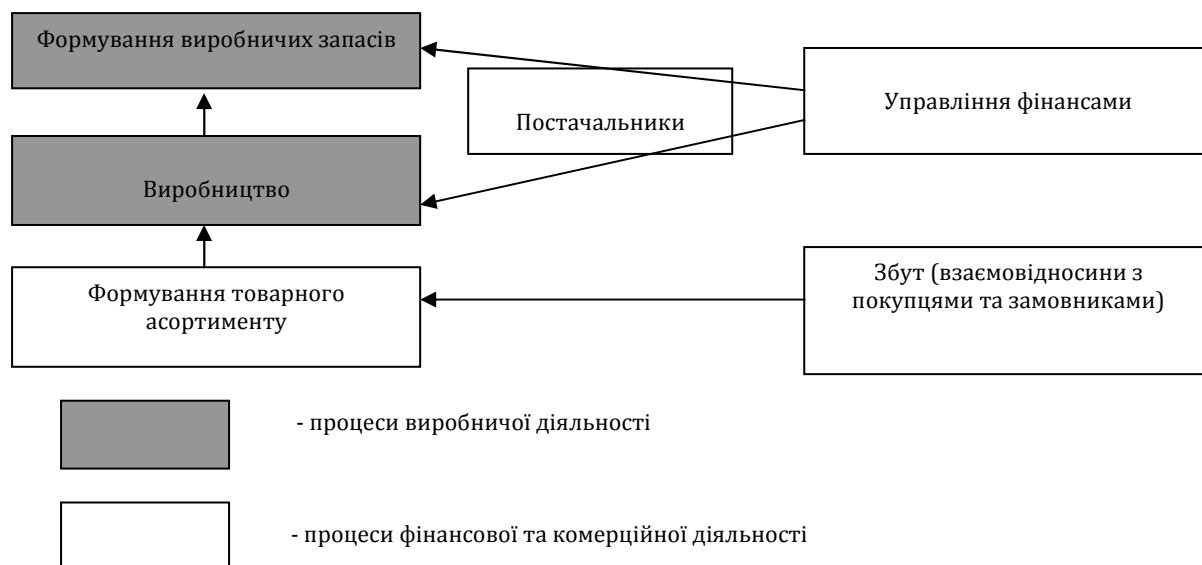
в яких повинні бути встановлені «детектори» контролю. Тобто повинні бути визначені функціональні блоки, в яких оперативний контроль найбільш необхідний і які при цьому взаємопов'язані та визначають усі основні параметри господарської діяльності підприємства.

Раніше була наведена класифікація етапів циклу господарської діяльності підприємства, в кожному з яких існують свої бізнес-процеси. За такою класифікацією можна побудувати схему укрупнених блоків бізнес-процесів з метою побудови системи оперативного контролю для будь-якого підприємства. Залежно від видів діяльності (виробництво, торгівля і т.д.) деякі з цих блоків можуть не використовувати. Але сама схема, на наш погляд, є універсальною. На рис. 2 запропонована структура блоків бізнес-процесів з метою побудови системи оперативного контролю.

Однією з серйозних проблем при впровадженні системи оперативного контролю на підприємстві за децентралізованою моделлю може виявитись проблема інновацій. Як відомо, інноваційні рішення погано програмується і здебільшого зустрічають опір тих, хто звик працювати старими методами.

Наприклад, на сьогодні бухгалтерський облік на багатьох підприємствах України здійснюється великою кількістю облікових та економічних працівників, хоча сучасні бухгалтерські засоби дозволяють суттєво зберегти час та засоби для ведення бухгалтерського обліку. Часто інноваційні процеси стримують самі керівники підприємств, оскільки не хочуть зіштовхнутись з проблемою скорочення працівників.

Отже, необхідність оперативного контролю очевидна як для менеджменту вищої, так і середньої ланки, оскільки суттєво підвищує рівень прозорості і керованості підприємством: дозволяє швидше та якісніше приймати тактичні рішення, а також більш виважено підходити до ухвалення важливих стратегічних рішень.



Блок контролю від якого прямує стрілка – впливовий
 Блок процесів, до якого спрямована стрілка – залежний

Рис. 2. Схема блоків бізнес-процесів з метою побудови системи оперативного контролю

Список літератури

1. Шкарабан, С. І. Оперативний економічний аналіз на промисловому підприємстві [Текст] / С. І. Шкарабан. – М.: «Фінанси і статистика» 2005. – 324 с.
2. Карпова, Т. П. Основи управлінського обліку [Текст]: навч. посібник / Т. П. Карпова. – М.: ИНФРАМ, 2007. – 392
3. Мюллендорф, Р. Виробничий облік. Зниження та контроль витрат. Забезпечення їх раціональної структури / Р. Мюллендорф, М. Карренбауер; пер. з нім. М. І. Корсакова. – К.: ФБК-ПРЕС, 2006. – 160 с.

РЕЗЮМЕ

Гринчук Николай

Место оперативного контроля в системе управления предприятием

В статье исследованы вопросы применения оперативного контроля в системе управления предприятием, и определены основные пути его внедрения на производственном предприятии по централизованной и децентрализованной схеме.

RESUME

Hrinchuk Mykola

Place of operational control in the system of enterprise management

The paper investigates the question of operational control in enterprise management system. The main ways of its implementation at the manufacturing plant for centralized and decentralized scheme are considered.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2012 р.