

М. М. Аксентюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНТЕГРОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

М. Aksentyuk,
Associate-professor, of the department of management named after prof. Zavadskiy,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kiev

INFORMATION-ANALYTICAL SUPPLY OF OPERATIONAL MANAGEMENT THROUGH THE FORMATION OF INTEGRATED INDICATORS SYSTEM

У статті обґрунтовано та систематизовано підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення оперативного управління через формування системи інтегрованих показників. Системи критеріїв та показників повинні враховувати специфіку діяльності підприємства та містити два рівні: тактичний і стратегічний. Вказується на необхідність застосування адаптивного планування як складного процесу проектування майбутньої поведінки організаційної системи. Наголошується на актуальності системи бюджетування, а також на поєднанні централізованого стратегічного управління на рівні підприємства та децентралізації оперативного управління на рівні його підрозділів. Наведено як координація стратегічного та оперативного управління має досягатись завдяки наявності системи показників діяльності підприємств. Запропоновано систему підконтрольних показників для забезпечення оперативного управління. Аргументовано визначальну роль системи обліку як інтелектуального зв'язку робочих місць системи економіки підприємства один з одним.

The article substantiates and systemizes approach to forming informational- analytical support of operational management system through the development of the system of integrational indicators. Criteria and indicators systems should take into consideration the specifics of the enterprise and include two levels: tactic and strategic. The author indicates the necessity of adaptive planning as a complex process of future behavior modeling of organizational system. Special attention is paid to the importance of budgeting system and also to combination of centralized strategic management at the enterprise level and decentralization of operational management at the level of its units. It is shown how coordination of strategic and operational management should be achieved due to the indicators system of enterprise activity. It was suggested the system of controlled indicators for operational management. It was proven the leading position of accounting system as intellectual connection of jobs of enterprise economics system with each other.

Ключові слова: інформаційно-аналітичне забезпечення, бюджетування, контролінг, оперативне управління, облік, аналіз, синергетичний ефект.

Key words: information-analytical supply, budgeting, controlling, operational management, accounting, analyze, synergetic effect.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище — технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Для існування ефективної системи інформаційно-аналітичного за-

безпечення на підприємстві важливим є забезпечення взаємозв'язку і налагодження інформаційних потоків між усіма функціями управління, це дасть змогу отримання повної, достовірної, своєчасної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Необхідність трансформації функцій управління зумовлена тим, що управлінські робітники не в змозі в сучасних умовах працювати за визначеним планом дій. Ре-

альність сьогодення така, що зовнішнє оточення диктує свої умови господарювання підприємства. Виходячи з визначення функцій управління, можна стверджувати, що вони характеризуються певною однорідністю і стабільністю змісту, відносною відокремленістю і повторюваністю операцій щодо їх виконання, взаємозв'язком і взаємодією з іншими елементами системи управління. Навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних рішень. Наявну інформацію можна інтерпретувати по-різному, що залежить від специфіки гіпотези щодо функціонування об'єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямів використання інформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інформаційно-аналітичне забезпечення оперативного управління підприємством являє собою сукупність методологічних, організаційних, методичних та інтелектуальних видів діяльності по збору, систематизації, аналізу, зберігання і використанню інформації про поточну діяльність підприємства.

Інформаційно-аналітичне забезпечення оперативного управління (ІАЗ ОУ) — система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформулювати процес оперативного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення оперативних цілей.

Оперативне управління необхідне перш за все для узгодження управлінських рішень (на стадії планування); логічного погодження всіх його складових в часі (рік, квартал, місяць, декада, тиждень, доба); забезпечення строків випуску готової продукції за асортиментом, введення потужностей, заміни устаткування тощо; раціонального використання ресурсів.

МЕТА СТАТТІ

Метою написання статті є обґрунтування певного логічно систематизованого підходу щодо формування інформаційно-аналітичного забезпечення оперативного управління через формування системи інтегрованих показників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система інформаційних потоків — важливий елемент системи аналітичного забезпечення на підприємстві. Сам процес управління досить часто розглядають як процес перетворення інформації, без мінімального обсягу якої неможливе ефективне управління. Зокрема в ринковому середовищі набуває цінності інформація по окремих товарах, клієнтах, підрозділах, а не

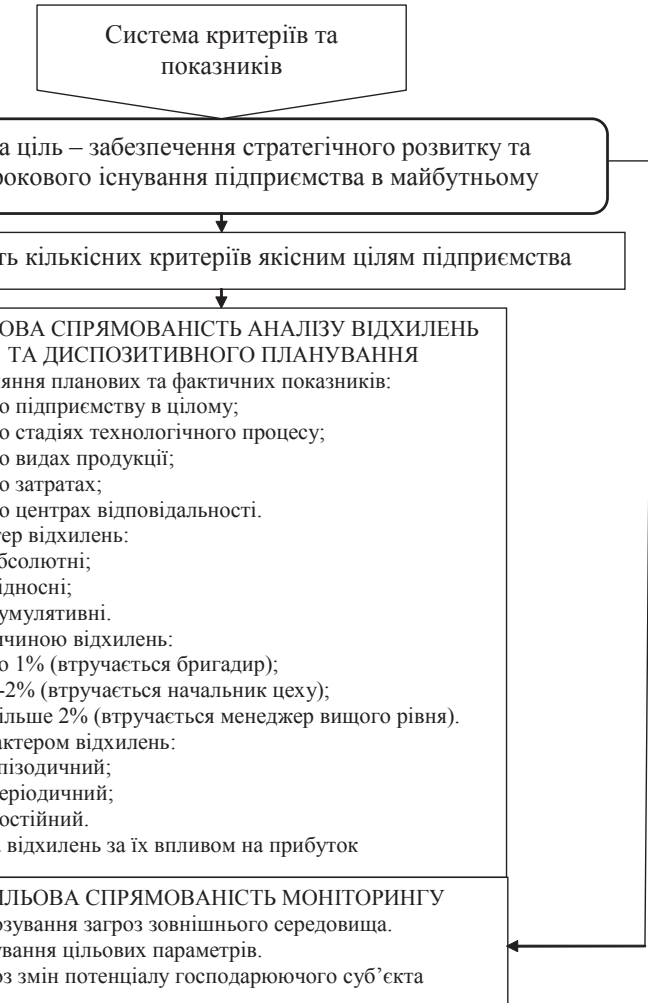


Рис. 1. Фрагментальне представлення аналізу показників для забезпечення оперативного управління

по підприємству в цілому. Система критеріїв та показників має повністю відповідати цілям та завданням інформаційно-аналітичного забезпечення аграрного підприємства; точно характеризувати й відобразити результати, а також об'єктивні економічні процеси на підприємстві в цілому та в його підрозділах; давати комплексну кількісну та якісну оцінку виробництва на всіх його стадіях; відповідати методам планування виробництва (якщо такі є); сприяти підвищенню матеріальної заінтересованості персоналу в максимальному підвищенні ефективності виробництва; забезпечувати єдність і комплексність планування на всіх рівнях управління зверху вниз.

Формування системи критеріїв та показників входить в обов'язки вищих менеджерів, а їх розробка є індивідуальним завданням конкретного підприємства. Критерій (оцінка) рішень являє собою правило порівняння й вибору альтернатив, мірило економічного і соціального ефекту.

Основою розробки методики є, насамперед, уточнення й інтегрування системи основних показників, які характеризують стан підприємства як економічної системи та процеси його функціонування. Перш за все, контролінг забезпечує розробку індикаторів і прийомів, що використовуються при аналізі конкуренції.

Таблиця 1. Підконтрольні показники для забезпечення оперативного управління

Рівень оперативного управління	Контрольні показники	Періодичність контролю показників
Зведений бюджет	Показники динаміки та структури грошових потоків підприємства. Показники діагностичної системи (фінансові коефіцієнти)	Один раз на місяць. Один раз на квартал
Операційний бюджет: 1-ий рівень	Грошові надходження від операційної діяльності. Грошові виплати на операційну діяльність. Операційний грошовий потік	Один раз на десять днів (обґрунтовується на основі аналізу тривалості операційного, виробничого та фінансового циклів підприємства)
2-ий рівень	Надходження від реалізації продукції (надходження від реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках). Сума витрат на виробництво продукції. Сума адміністративних витрат. Сума постійних витрат на збут. Додаткові показники: Собівартість виготовленої продукції. Собівартість реалізованої продукції	Один раз на десять днів (обґрунтовується на основі аналізу тривалості операційного, виробничого та фінансового циклів підприємства)
3-ій рівень	Надходження від реалізації в розрізі видів продукції. Обсяг продажу в розрізі видів продукції. Сума змінних витрат на збут. Обсяги виробництва в розрізі видів продукції	Один раз на десять днів (обґрунтовується на основі аналізу тривалості операційного, виробничого та фінансового циклів підприємства)
4-ий рівень	Прямі витрати на матеріали. Прямі витрати на оплату праці. Загальновиробничі накладні витрати	Один раз на десять днів (обґрунтовується на основі аналізу тривалості операційного, виробничого та фінансового циклів підприємства)
5-ий рівень Рівень деталізації витрат	Структура витрат в розрізі видів продукції. Структура витрат в розрізі окремих статей	У разі необхідності, що виникла на попередніх рівнях поточного контролю

Джерело: побудовано з використанням ідеї Деменіної О.М. [1].

При формуванні системи показників слід керуватися принципами емпірично-індуктивної системи, що включає показники, які формуються на основі статистичного відбору найбільш важливих показників для певних груп підприємств. Основна мета цього підходу полягає в прогнозуванні можливих кризових ситуацій. Критерії відбору показників підприємства формуються залежно від поставленої мети. Можна використати натуральні, вартісні, кількісні та якісні показники діяльності підприємства. На основі поєднання однорідних показників формуються критерії.

Як стверджує Деменіна О.М. [4], формування системи бюджетування на підприємстві повинне базуватись на вимогах системи контролінгу щодо інформаційно-методичного забезпечення механізму оперативного управління. Ефективно побудована система бюджетування дозволяє вирішити основні методичні проблеми координації планування і контролю, а саме:

1. Побудова системи планово-контрольних показників діяльності підприємства.
2. Поєднання різних підходів до планування діяльності підприємства.
3. Виявлення ризиків в плановій діяльності підприємства та контроль за зонами ризику.
4. Встановлення допустимих меж відхилень цільових показників діяльності підприємства.
5. Обґрунтований вибір оперативних регулюючих рішень щодо ліквідації відхилень від оперативного плану.

Основна ідея, що реалізується завдяки системі бюджетування, полягає у поєднанні централізованого стратегічного управління на рівні підприємства та децентралізації оперативного управління на рівні його підрозділів.

Можливість такої координації стратегічного та оперативного управління, на нашу думку, досягається завдяки наявності системи показників діяльності підприємства, що адекватно відображає цілі оперативного управління відповідно до визначених стратегічних цілей підприємства.

Слід зазначити, що основні вимоги мають формуватися до системи обліку. Вважаємо такий підхід найбільш адаптованим для використання вітчизняними підприємствами. А якщо розглядати питання поділу обліку на внутрішній та зовнішній з позицій орієнтування на міжнародні правила його ведення, то слід вказати, що системи обліку інтегруються. Однією з найважливіших передумов інтеграції систем обліку є створення спільної бази даних. Гармонізація систем обліку дасть змогу комплексно трактувати показники результативності підприємства (як внутрішнього середовища, так і зовнішнього). Інтеграція систем обліку дасть можливість уникнути дублювання деяких функцій та налагодження інформаційних потоків.

До загальних принципів обліку слід віднести:

- задоволення потреб керівників різних рівнів у необхідній для прийняття рішень інформації;
- обґрунтованість інформації по відношенню до кожного виробничого підрозділу. Витрати можна визнати достатньо обґрунтованими, якщо виробничі потужності підрозділу матимуть оптимальне завантаження;
- узагальнення інформації по центрах виникнення витрат, відповідальності та рентабельності. У зведеному обліку обов'язкове відображення власних витрат підрозділів, розміру трансфертних цін на матеріальні ресурси та готову продукцію, рівня прибутку;

— контроль за обсягом виробництва, витратами та прибутком кожного підрозділу базується на виконанні загальних планів і кошторисів. Побудова обліку витрат відповідно до організаційної структури дозволяє узгодити діяльність і відповідальність конкретних осіб з результатами роботи всього підприємства.

Нові принципи планування повинні базуватись на наступному: застосування взаємозв'язаних цілей; підвищення результативності процесу бюджетування; облік неваріативних показників діяльності підприємства; поширення планування на всі важливі виробничі сфери; — інтеграція стратегічного й оперативного планування; використання динамічно ковзної системи планування; фокусування на цілі з урахуванням кращих показників конкурентів (бенчмаркінг).

Більш висока актуалізація планування досягається за рахунок зниження ступеня деталізації планів та налагодження більш тісного зв'язку між плануванням та прогнозуванням. Алгоритм концепції формування інформаційно-аналітичного забезпечення оперативного управління через формування системи інтегрованих показників представлено на рисунку 2.

Для того, щоб покращити результати діяльності, підприємство повинно мати зворотні зв'язки (інформація про зовнішні фактори середовища). Ця інформація може формуватися в системі ризик-менеджменту. На основі даної інформації підприємство повинне адаптувати свою стратегію до умов зовнішнього середовища (теорія рефлексивності Дж. Сороса).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В інформаційному суспільстві можливості одного суб'єкту розкриваються через можливості другого. Концепція "суб'єкт — об'єкт управління" поступається місцем самоорганізації. З цього слідує, що на заміну кібернетичному підходу в менеджменті приходиться синергетичний. При формуванні системи інформаційно-аналітичного забезпечення має дотримуватися принцип синергетичності, який дозволяє досягти інтеграційної взаємодії між системами планування, обліку, контролю та аналізу та забезпечити неперервне генерування ідей та оперативне управління підприємствами.

Література:

1. Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в менеджменті підприємства: монографія / М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна. — К.: ЦП "Компринт", 2015. — 234 с.



Рис. 2. Алгоритм концепції формування інформаційно-аналітичного забезпечення оперативного управління через формування системи інтегрованих показників

2. Гудзинський О. Д. Обліково-аналітичний механізм менеджменту підприємств (теоретико методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, Г.Г. Кірейцев, Т.М. Пахомова, В.К. Савчук. — К.: ІПК ДЗСУ, 2009. — 226 с.

3. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001.

4. Деменіна О.М. Бюджетування як інструмент координації в системі оперативного контролінгу / О.М. Деменіна // Пробл. науки. — 2008. — № 9. — С. 13—19.

References:

1. Aksentiuk, M.M. and Demenina, O.M. (2015), *Kontrolinh v menedzhmentі pidpryiemstva* [Controlling in management of company], TsP "Komprynt", Kyiv, Ukraine.

2. Hudzyn's'kyj, O. D. Kirejtsev, H.H. Pakhomova, T.M. and Savchuk, V.K. (2009), *Oblikovo-analitychnyj mekhanizm menedzhmentu pidpryiemstv (teoretyko metodolohichnyj aspekt)* [Accounting and analytical management mechanism of enterprises (theoretical and methodological aspect)], IPK DZSU, Kyiv, Ukraine.

3. Dajle, A. (2001), *Praktyka kontrolynha* [Practice of controlling], Fynansy y statystyka, Moscow, Russia.

4. Demenina, O. M. (2008), "Budgeting as an instrument of coordination in operational controlling", *Probl. nauky*, vol. 9, pp. 13—19.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2016 р.