

17. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс. Москва : ЭльгаН, 2012. 398 с.

18. Масленникова Н. Цели развития организации через призму управленческих теорий. *Проблемы теории и практики управления*. 2002. № 6. С. 77–83.

19. Гончаренко О.М. Методичні аспекти оптимального управління стійкістю підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. Вип. 39. С. 39–43.

Матюха М. М.

кандидат економічних наук, доцент

Київського національного університету технологій та дизайну

УПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація

Вивчено теоретичні питання організації інформаційного забезпечення управління бізнесом в умовах запровадження контролінгу в рамках економічного розвитку підприємства. Визначено, що основним елементом контролінгу має виступати контроль як функція управління. Відзначено, що контролінг у даних рамках переслідує одну головну і низку взаємозалежних відносних цілей. Головна ціль контролінгу полягає у підтримці та поліпшенні процесів, створених для досягнення загальної мети підприємства. Визначено й охарактеризовано функції контролінгу: координаційну, сервісну та додаткову.

Визначено роль контролінгу у досягненні рівноваги розвитку підприємства та постулати її досягнення. Зазначено, що контролінг є істотною складовою частиною управлінського циклу. У цілому можна визначити, що розроблення та реалізація концепцій контролінгу дають змогу вирішити проблеми управління під час досягнення загальних цілей підприємства.

Вступ

Інформаційна технологія є найбільш важливим складником процесу використання інформаційних ресурсів суспільства, переробки та передачі інформації для потреб користувачів і базою управління будь-якою сферою людської діяльності. Сучасне запровадження інформаційних технологій управління передбачає виконання функцій управління з урахуванням багатьох критеріїв, що мають прямий або опосередкований вплив на ведення бізнесу та постійно збільшуються як у кількісному відношенні, так і в якісному аспекті. Значною мірою це зумовлено їх реальною ефективністю використання у вирішенні бізнес-

проблем, з якими управлінці підприємства стикаються на сучасному етапі ефективного ведення господарської діяльності. На підприємстві процес інформаційної підтримки втілюється на основі системи обліку, яка почала об'єднувати різнопланові інформаційні потоки, необхідні для повноцінного інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Продовженням процесу регулювання інформаційних потоків підприємства є контролінг, який у сучасних умовах використання інформаційних технологій є дієвим інструментом виконання управлінських функцій на підприємстві. Відповідно, актуальним залишається питання запровадження на підприємстві інформаційних технологій обліку з урахуванням системи контролінгу для організації ефективного управління на основі використання всебічної інформації, що не тільки дає змогу мінімізувати втрати і збитки підприємства, а й служить одним із важливих чинників інвестиційної привабливості підприємства, створює вигідні умови для отримання доступу до міжнародних ринків капіталу.

Трансформаційні процеси економічного розвитку тісно пов'язані з процесами управління на вітчизняних підприємствах. Особлива роль при цьому відводиться оперативному управлінню, що набуває все більшого значення як інструмент, що дає можливість ефективно виконувати все більш складні завдання та потребує дієвого інформаційного підґрунтя. Оперативне управління можна охарактеризувати як внутрішній інструмент, який базується на самостійно створеній для конкретного підприємства інформаційній системі контролінгу. Координуючи діяльність основних підсистем управлінської системи та забезпечуючи їх інформацією, контролінг виконує інтеграційну, системну функцію, необхідність та вмале використання якої стає все більш очевидним на тлі тенденцій децентралізації економічної діяльності підприємств.

Теоретико-методологічні проблеми запровадження інформаційних технологій обліку з метою прийняття управлінських рішень розглянуто в роботах вітчизняних авторів: М.Т. Білухи, В.О. Осмятченка, В. Ф. Ситника, В.В. Сопка та ін. Однак виконані наукові розробки, публікації розглядають окремі аспекти проблеми оцінки та не забезпечують комплекс загальнотеоретичних питань, які входять у сучасну сутність дослідження, що пов'язана з аналізом та поясненням питань прикладного характеру на сучасному етапі розвитку підприємств.

Розділ 1. Інформаційні технології як інструмент контролінгу

Сучасне впровадження інформаційних технологій передбачає врахування, розроблення і проведення програми дій щодо критеріїв впливу на прийняття управлінських рішень, включаючи заходи з урахуванням організаційних, технічних, фінансових, психологічних та інших цілей підприємства. Інформаційні технології набувають вираження в інформаційних системах, побудова яких як сукупності інформаційних

технологій поетапно охоплює різні аспекти діяльності підприємства й різні підсистеми існуючої моделі інформаційного забезпечення.

Вивчення практичного досвіду використання системи контролінгу за умови використання інформаційних технологій має сприяти процесу прийняття рішень і завдяки цьому підвищувати економічну ефективність ведення бізнесу за декількома напрямками залежно від використання даних обліку:

1) епізодична підготовка фінансово-обліковою службою інформаційних (аналітичних) матеріалів, які не мають цінності для оперативного управління підприємством, їх призначення – подання інформації власникам (акціонерам);

2) регулярне застосування підготовки даних щодо характеристики поточної діяльності, які надходять із різноманітних інформаційних джерел, але між собою не інтегровані, а робота з їх консолідації трудомістка, носить неоперативний характер і в процесі систематизації та узагальнення призводить до прийняття помилкових рішень;

3) контролінг як інтегрований механізм управління діяльністю підприємства, з яким взаємодіє більшість співробітників підприємства і яким постійно користуються та забезпечують систему даними, працюють із ними і формують інформаційні бази підприємства.

У такому контексті ефективний контролінг має ґрунтуватися на сучасних комп'ютерних технологіях. У широкому розумінні під технологією мають на увазі сукупність методів обробки, виготовлення, зміну стану, властивостей, форми сировини, матеріалу або напівфабрикату, здійснюваних у процесі виробництва продукції. Технологія – це вміння щось робити досконало. Особливістю інформаційних технологій контролінгу є те, що вхідним матеріалом виступає інформація, його продуктом є також інформація, але якісно нова, інформація про стан об'єкта, процес або явище для його економічного трактування. Технологія представлена методами і способами роботи персоналу у поєднанні з технічними засобами із сукупністю даних, що надходить із різноманітних джерел, у різноманітних форматах, задовольняючи інформаційні потреби управління. Відповідно, інформаційна технологія – це система методів і способів збору, передачі, накопичення, опрацювання, зберігання, подання та використання інформації.

У технологічному розрізі підприємство розглядається як сукупність матеріальних, інформаційних, трудових, технологічних ресурсів і методів їх взаємодії, організованих для досягнення певної мети. Сучасні підприємства створюються як утілення матеріальних та інформаційних технологій. При цьому залежно від статутної діяльності підприємства інформаційні технології можуть переважати (табл. 1).

Кожен із визначених компонентів інформаційної технології залежно від фази перетворення і використання інформації реалізується за допомогою специфічних систем. У цьому розумінні ми можемо говорити

про інформаційну технологію як певну сукупність (технологія збору інформації, технологія передачі інформації тощо).

Таблиця 1

**Зіставлення основних компонентів технології
виробництва суспільного продукту**

Компоненти технологій для виробництва продуктів	
Матеріальні	Інформаційні
Підготовка сировини і матеріалів	Збір даних або первинної інформації
Виробництво матеріального продукту	Опрацювання даних і отримання результатної інформації
Збут вироблених продуктів споживачам	Передача результатної інформації користувачам для прийняття на її основі рішень

Інформаційні технології реалізуються здебільшого в автоматизованому і традиційному (паперовому) видах. Обсяг автоматизації, тип і характер використання технічних засобів залежать від характеру використання конкретної технології, що породжує змішаний вид технологій.

Одним із видів інформаційної технології виступає автоматизація – заміна діяльності людини роботою машин і механізмів. Ступінь, міра автоматизації може мінятися в широкому діапазоні – від систем, у яких процес управління повністю здійснюється людиною, до систем, де процес управління реалізується повністю автоматично. Традиційне трактування запровадження та використання автоматизації в межах застосування інформаційної системи та технологій необхідні, коли:

а) фізіологічні та психологічні можливості людини для управління даним процесом є недостатніми;

б) система управління знаходиться в середовищі, небезпечному для життя і здоров'я людини;

в) участь людини в управлінні процесом вимагає від неї дуже високої кваліфікації;

г) процес, яким треба управляти, знаходиться в критичній або аварійній ситуації.

Представлені підходи є дещо застарілими, сучасний стан господарювання та розвиток технологій спонукає запроваджувати сучасні комп'ютерні технології у поточному режимі для максимізації віддачі процесів діяльності. Зокрема, комп'ютерна інформаційна технологія має на меті підвищити ступінь ефективності прийняття управлінських рішень порівняно з традиційними способами підготовки інформації. Водночас

така технологія передбачає існування наявності комплексу відповідних технічних засобів, що забезпечують реалізацію інформаційного процесу, і системи управління цим комплексом на основі тих самих технічних засобів (як правило, це програмні засоби й організаційно-методичне забезпечення, що пов'язує дії персоналу і технічних засобів у єдиний технологічний процес). Оскільки істотну частину технічних засобів для реалізації інформаційних технологій становлять засоби комп'ютерної техніки, то часто під інформаційними технологіями, особливо під новими інформаційними технологіями (НІТ), мають на увазі комп'ютерні інформаційні технології (хоча поняття «інформаційна технологія» стосується будь-якого перетворення інформації, у тому числі й на паперовій основі).

Нова інформаційна технологія (комп'ютерна інформаційна технологія) – це інформаційна технологія з прийнятним інтерфейсом роботи користувача, що використовує персональні комп'ютери і телекомунікаційні засоби, засоби передачі та обміну інформацією. Інструментарієм нової інформаційної технології є один або декілька взаємопов'язаних програмних продуктів для певного типу комп'ютера, технологія роботи в якому дає змогу досягти поставленої користувачем мети (табл. 2).

Таблиця 2

Основні характеристики нових інформаційних технологій

Методологія	Основна ознака	Результат
Принципово нові засоби опрацювання інформації	«Вбудовування» в технологію управління	Запровадження та використання технологій комунікацій
Цілісні технологічні системи	Інтеграція функцій фахівців обліку і менеджерів	Нова технологія опрацювання інформації
Цілеспрямовані створення, передача, зберігання і відображення інформації	Облік закономірностей господарської діяльності, середовища	Нова технологія прийняття управлінських рішень

Таким чином, автоматизована інформаційна технологія складається з технічних пристроїв, найчастіше – комп'ютерів, комунікаційної техніки, засобів організаційної техніки, програмного забезпечення, організаційно-методичних матеріалів, персоналу, об'єднаних у технологічний ланцюжок. Цей ланцюжок забезпечує збір, передачу, накопичення,

зберігання, опрацювання, використання і поширення інформації, що характерно для системи контролінгу. Якщо розглядати весь життєвий цикл інформаційної системи контролінгу, то під комп'ютерними інформаційними технологіями розуміють сукупність методологій і технологій проектування інформаційних систем, базових програмних, апаратних і комунікаційних платформ, що забезпечують увесь цикл управління, його окремих функцій.

Мета будь-якої інформаційної технології – отримати потрібну інформацію необхідної якості на заданому носії. При цьому існують обмеження на вартість опрацювання даних, трудомісткість процесів використання інформаційного ресурсу, надійність і оперативність процесу опрацювання інформації, якість отриманої інформації.

Прогрес розвитку людства дає змогу перевести технологію ведення обліку, контролінгу на новий етап, зробити поступ у розвитку технологічного забезпечення прийняття управлінських рішень. На даному етапі актуальним стає використання онлайн-ресурсів для створення і використання інформаційної бази знань. Різноманітність доступних технологій дає змогу перевести розвиток обліково-інформаційної роботи в іншу площину використання інформаційних ресурсів, отримати переваги у веденні документообороту, формуванні та представленні звітності у будь-якому необхідному розрізі.

Запровадження інформаційної системи на підприємстві має відбуватися за допомогою інструментів, що мають можливості проведення контролінгу як продовження системи обліку. Така система повинна давати змогу розробляти систему стратегічних показників підприємств, яка крім засобів опису бізнес-процесів має модуль контролінгу. Фактично за допомогою даного модуля можна агрегувати процесні ключові показники результативності з різних інформаційних систем, але при цьому потрібно враховувати, що наскрізні бізнес-процеси пов'язані з функціонуванням кількох інформаційних систем, що вимагає агрегації даних із різних джерел в єдиному сховищі. Саме тому інструментарій має бути спеціально адаптований до вирішення завдань збору та аналізу процесних показників із безлічі інформаційних систем.

Перший і очевидний спосіб організації такої бази – цілеспрямована побудова інформаційного онлайн-сховища, розвиток електронного документообігу, що зберігає копії документів і забезпечене власною структурою управління.

Другий спосіб організації корпоративної бази знань – створення корпоративного сервера, заснованого на технології спільного доступу до даних. Основний організаційний принцип використання корпоративної бази – це доступність інформації кожному користувачеві в будь-який момент часу, можливість інтерактивно виправити і доповнити будь-яку інформацію або створити нову. Такі інструменти організують професійну або корпоративну базу знань за асоціативним принципом, що

наближено нагадує природний механізм людської пам'яті. Документи, записки, контакти, зображення, відомості про документ (автор документа, призначення, отримувач, джерела формування, призначення тощо) – будь-які фрагменти інформації – можуть бути пов'язані між собою багатьма способами. Співробітники відділів під час складання документа на відміну від традиційних інформаційних систем, «карти пам'яті» не обмежені вузьким набором запитів і атрибутів, вони здатні зберігати довільні асоціації. Більше того, вони відображають інформаційну сутність та зв'язки у вигляді динамічних графіків. Однак слід зазначити, що подібне графічне представлення, незважаючи на те що виглядає переконливо, на практиці придатне далеко не завжди.

У зв'язку із цим можна впевнено говорити про те, що з плином часу комплексні інформаційні системи підприємства будуть містити все більш різноманітну і деталізовану інформацію про діяльність підприємства, його підрозділів. Причому інформаційна база знань матиме інтерактивне середовище, персонал до якої буде мати доступ у межах розроблених посадових функціональних обов'язків. Кількість персоналу, що буде використовувати корпоративну інформаційну базу, не обмежена.

У зв'язку з довгим життєвим циклом корпоративна інформаційна система підприємства потребує розроблення та використання формалізованих відкритих описів протоколів, форматів, інтерфейсів і регламентів, доступних будь-якому учаснику (користувачу).

Одним із завдань запровадження інформаційної системи контролінгу є оцінка її ефективності на основі вибраних критеріїв, таких як вартість запровадження, вартість обслуговування, динаміка продуктивності праці, обсяг витрат тощо. Потребує залучення працівників певної кваліфікації, що володіють певними знаннями і навиками розроблення, запровадження і використання сучасних систем. В іншому разі знижуються ефективність розвитку підприємства, платоспроможність та конкурентоздатність.

Ефективному запровадженню системи сприяє модульна побудова прикладного програмного забезпечення, що має вирішувати низку комплексних завдань організації облікового забезпечення управління:

- ведення обліку за категоріями (кадровий, адміністративний, виробничий, фінансовий, управлінський, фіскальний та ін.);
- моніторинг контрольованих параметрів функціонування підприємства (показники встановлюються залежно від параметрів діяльності підприємства);
- аналіз і планування;
- управління людським капіталом, фінансами, виробництвом, якістю, матеріальними і грошовими потоками, збутом та сервісним обслуговуванням, запровадженням проєктів та ін.

Система організації запровадження та використання системи дає змогу сформулювати загальні техніко-економічні та функціональні вимоги:

1) ціна – якість – урахування обмеження бюджету підприємства, що виділяється на впровадження системи, необхідність вибрати такі варіанти комплексних інформаційних систем, які забезпечують максимум функціональних можливостей але за фіксованою ціною;

2) використання легалізованого програмного забезпечення – під час створення та впровадження системи має використовуватися тільки ліцензійне програмне забезпечення з метою уникнення санкцій, штрафів із боку розробників-правовласників;

3) модульна структура з можливістю налаштування та масштабування – вибрана система повинна володіти оптимальним для даного замовника набором функцій, швидко адаптуватися під конкретні потреби підприємства і мати можливість підключення нових функцій. Комплексна інформаційна система повинна забезпечити роботу з будь-якою кількістю даних, при цьому їх число з часом може зростати;

4) надійність і безпека – забезпечення надійного функціонування і збереження даних протягом усього терміну експлуатації, можливість доопрацювати програмне забезпечення із залученням сторонніх розробників;

5) можливість локального і віддаленого доступу – доступність для будь-якого користувача (незалежно від їх територіального розташування), цілодобова доступність до їхніх робочих матеріалів;

6) кваліфікація персоналу – забезпечення інтуїтивно доступним інтерфейсом, забезпечення швидкого освоєння/навчання, оволодіння навиками роботи із системою;

7) обґрунтовані терміни впровадження – досягнення мінімального періоду часу запровадження системи й отримання результатів.

Представлені вимоги мають бути враховані на початковому етапі розгляду проєкту запровадження системи. Для оптимального співвідношення побудови системи важливим серед представлених елементів є модульна система, яка має враховувати сучасний стан нормативної бази щодо регулювання господарської діяльності, структуру управління підприємства, розмежовувати обов'язки працівників.

Модуль управління має підтримувати багатофункціональний сервер, що містить найбільш затребувані елементи системи адміністрування, документообігу (DocFlow), планування ресурсів (ERP), підтримки прийняття рішень, управління людськими ресурсами (HRM), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), створюючи тим самим єдине інформаційне середовище корпоративного масштабу та засіб колективної роботи (OrgWare) з елементами управління проєктами (Project Management).

Упровадження системи доцільно починати з модулів, що описують підсистеми адміністративного управління підприємства, а також обліку та управління людськими ресурсами. Функція цієї підсистеми полягає у формуванні персонального офісу – обґрунтуванні організаційної

структури суб'єкта господарювання у вигляді ієрархічної, або «деревовидної», моделі, яка найбільш зрозуміла користувачам.

Основні функції підсистеми адміністративного управління дають змогу:

- створювати облікові записи серверів системи «Персональний офіс» та опис організаційної структури кожного територіально віддаленого підрозділу підприємства;

- описувати наявність вузлів оргструктури та їхні атрибути;
- вказувати на взаємозв'язок між вузлами оргструктури і рівні їх підпорядкування;

- задавати й успадковувати властивості «батьківських» вузлів;
- зберігати історію зміни організаційної структури;
- здійснювати розрахований на багато користувачів авторизований доступ до системи;

- розмежовувати права доступу до різної інформації та окремим режимам системи на основі паролів користувачів;

- визначати власний набір і значення атрибутів організації;
- визначити власний набір і форми шаблонів типових документів організації;

- забезпечувати єдиний порядок роботи через уніфікований інтерфейс користувача.

Другим за значимістю модулем системи є «облік і управління людськими ресурсами». Підсистема обліку й управління людськими ресурсами вирішує такі завдання:

- документування інформації про персонал за допомогою функціонального зберігання й управління даними про співробітників компанії на всіх етапах взаємовідносин із ними;

- структурування інформаційного обміну між менеджерами всіх рівнів;

- створення єдиного регламенту роботи персоналу за рахунок надання співробітникам доступу до певних інформаційних ресурсів;

- анонімна узгодженість дій персоналу в плані проведення контролю над веденням і доступом до даних;

- підвищення прозорості діяльності підприємства як для персоналу, так і для клієнтів;

- моніторинг стану персоналу та рівня його мотивації;

- управління кар'єрою персоналу;

- проведення тестування (голосувань) серед співробітників;

- створення електронної бібліотеки (медіатеки) та доступу до неї;

- управління контролем знаннями персоналу;

- оцінка рівня професійних знань співробітників і навчання персоналу, управління корпоративними знаннями;

- накопичення статистичної інформації з метою подальшої оптимізації взаємодії співробітників підприємства;
- створення звітних форм і документів.

Розділ 2. Функціональні можливості контролінгу бізнес-процесів

Сфера використання систем контролінгу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах є досить різноманітною й охоплює всі бізнес-процеси. Найбільш відчутний результат використання такої системи спостерігається під час обробки і виконання замовлень та роботи кадрової служби.

Підсистема обліку та управління людськими ресурсами дає змогу:

- задавати набір атрибутів для кожного співробітника у вигляді персональних даних;
- задавати необхідну кількість аксесуарів та їхніх атрибутів для кожного набору персональних даних до будь-якої кількості вузлів оргструктури (підрозділів);
- приєднувати до персональних даних будь-яку кількість документів деякого типу з характерними для них атрибутами;
- вести облік розподілу ресурсів організації за відповідними співробітниками;
- ставити штатну чисельність підрозділу і контролювати її фактичну величину;
- здійснювати пошук персональних даних, документів, речей по атрибутах підрозділів;
- створювати звіти по шаблонах типових документів і направляти їх як через електронну пошту розсилки адресатам, так і безпосередньо в папки документів електронної канцелярії підприємства.

З огляду на завдання та функції, модуль системи реалізує перехід від поняття «кадровий облік» до поняття «облік і управління людськими ресурсами».

Окрім перелічених завдань, підсистема управління людськими ресурсами має взаємодіяти з іншими модулями системи в частині обміну інформацією (наприклад, розрахунок оплати праці, відпрацювання робочого часу, електронного документообороту та ін.).

Інформаційна система підприємства має забезпечити узгоджену роботу різних модулів, реалізацію тих чи інших завдань, відобразити етапи виконання завдань за допомогою відображення ланцюжка операцій, а також повторення виконання заданої траєкторії дій ланцюжком (циклічно за визначений період).

Організація контролінгу ґрунтується на циклічному повторенні таких дій: пошук інформації, створення відповідного документа, аналіз інформації, що міститься в звітному документі, прийняття управлінського рішення, реалізація заходів із метою здійснення управлінського

рішення, контроль над ходом заходів, уведення в базу даних (БД) структурованої інформації про хід заходу (рис. 1).

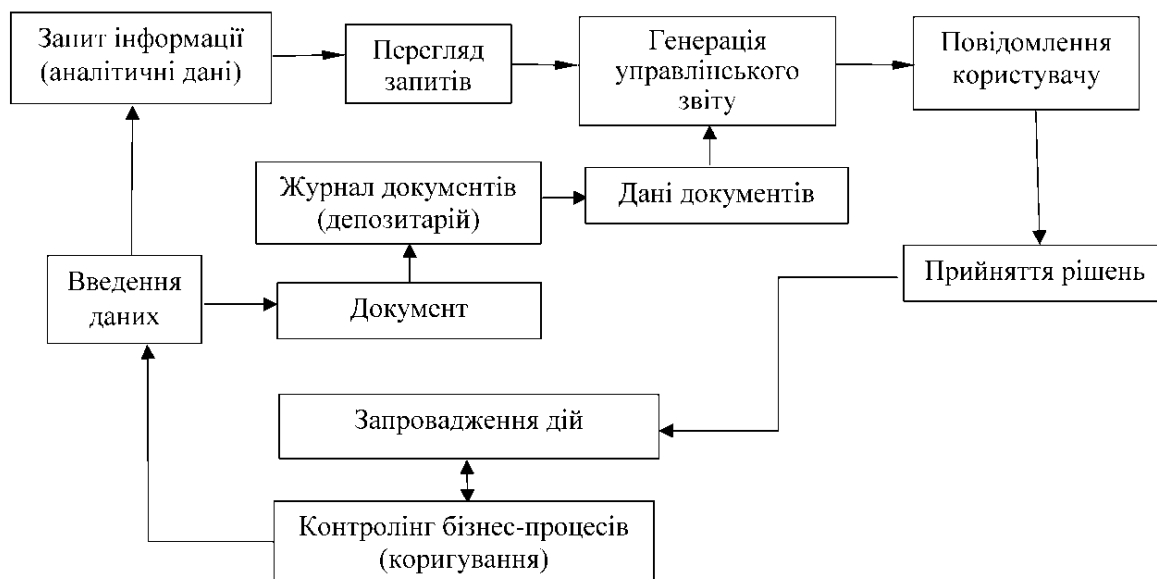


Рис. 1. Формування управлінських рішень в інформаційній системі підприємства на основі контролінгу бізнес-процесів

Така система на підставі відповідних запитів дає змогу сформуванню відомість, на підставі якої розробляються проекти відповідних розпоряджень або наказів, які також можуть бути підготовлені за типовим шаблоном і збережені в базі даних. Проекти документів в електронному вигляді можуть бути далі передані в електронну канцелярію, що дасть змогу провести процедури узгодження, затвердження та контролю за ходом виконання кожного розпорядження.

Ключовим елементом створення інформаційної бази контролінгу є введення повної інформації про документи працівників у базу даних, що дає змогу створювати різноманітні звіти.

Використання систем контролінгу бізнес-процесів пов'язане також з етапом створення нових продуктів, реалізацією нових проектів. Здебільшого при цьому виникає необхідність роботи з персоналом, його підбором на певні посади. У деяких випадках для оперативного реагування на зміни, що відбуваються на ринку кваліфікованих кадрів, підприємства вибирають управління прийомом співробітників на роботу як критичний процес компанії. У практиці реалізації проектів досить часто здійснюється диференціація системи контролінгу бізнес-процесів і рішень у галузі управління персоналом, що дає змогу відслідковувати шлях кандидата, який претендує на посаду, і дії, що відносяться до його прийому. Ключовими показниками результативності під час оцінки якості даного процесу можуть служити період від моменту першого контакту з претендентом до моменту підписання контракту про прийом

на роботу, а також число співробітників підприємства, залучених у цей процес. Із використанням цих показників можливості оптимізації процесу виявляються дуже швидко, що призводить не тільки до скорочення часу здійснення роботи з персоналом, а й до поліпшення якості діяльності і до оптимізації використання трудових ресурсів.

У разі застосування контролінгу в процесі управління персоналом результатом може бути зменшення числа необхідних співробітників та ефективна робота з кандидатами на посади.

Іншим підходом до організації інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень є елементи процесного підходу, які реалізуються на практиці за допомогою спеціалізованих інструментів. Механізм упровадження процесного управління полягає у виділенні об'єкта управління – бізнес-процесу та організації безперервного циклу його вдосконалення, тому під час використання процесного підходу необхідно забезпечувати повний цикл управління, одним з етапів якого є введення контролінгу. Саме сучасні технології дають можливість усебічного застосування контролінгу показників бізнес-процесу як його результативності.

При цьому на етапі контролю процесу здійснюється збір даних показників та їх порівняння з плановими значеннями, а на етапі аналізу – визначення чинників, що вплинули на зміну показників (рис. 2).



Рис. 2. Основні етапи контролінгу в інформаційній системі управління підприємством

Для реалізації етапу контролінгу в першу чергу необхідно визначити набір ключових показників результативності, відповідно до якого будуть здійснюватися контроль та аналіз бізнес-процесу.

На практиці визначення показників відбувається на підставі аналізу існуючих бізнес-процесів, однак потрібно прагнути до забезпечення зв'язку оперативного рівня управління бізнес-процесами зі стратегічним рівнем управління підприємством. У зв'язку із цим до впровадження інструментів контролінгу рекомендується побудова збалансованої системи показників (ЗСП), для того щоб під час аналізу та вдосконалення бізнес-процесів використовувався орієнтир на стратегічно важливі показники.

Здійснення контролінгу в циклі управління бізнес-процесами дає можливість швидкої їх адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, що нині дуже важливо для підприємств. У зв'язку із цим вирішення завдання контролінгу бізнес-процесів може значно збільшити ефективність діяльності.

Чималу роль останнім часом набуває контролінг бізнес-процесів, що виходять за рамки певної інформаційної системи або навіть за межі окремого підприємства (наприклад, під час управління логістичним відділом). У цьому разі найбільш ефективною є організація контролінгу бізнес-процесів із використанням спеціалізованих інформаційних систем, що дає змогу автоматично визначати ключові показники результативності та ефективно використовувати результати аналізу.

Для забезпечення дієвості контролінгу бізнес-процесів спеціалізовані інформаційні системи повинні мати додаткові можливості, серед яких – запуск автоматичних попереджень у разі виникнення відхилень, формування системи звітності в різних розрізах.

Однак існує одна умова для ефективного впровадження систем контролінгу на підприємстві – досить високий ступінь автоматизації існуючих бізнес-процесів. Якщо більшість бізнес-процесів на підприємстві здійснюється в ручному режимі, без використання інформаційних систем, то впровадження системи контролінгу не призведе до збільшення ефективності.

Вимоги, що висуваються до обробки замовлень, наприклад скорочення часу даної процедури, як правило, не можуть бути досягнуті шляхом часткової оптимізації бізнес-процесу. Тільки вдосконалюючи його у цілому, можна досягнути необхідного рівня надійності під час виконання замовлень у строк, що матиме позитивний вплив на відносини із замовником.

Для підприємств, що працюють на ринку логістики, важливим є контроль процесу управління поставками. Основні показники для проведення контролінгу діяльності при цьому такі: час циклу реалізації окремих процесів постачальником, порівняння планових і реальних показників (оцінка процесів, де спостерігалися порушення і поліпшення

якості поставок). Аналітична оцінка виконання підрядником конкретних замовлень має велике значення для проведення таких бізнес-процесів, як розроблення та випуск продукції, управління закупівлями матеріалів, дотримання стандартів випуску продукції, врахування вимог до упаковки і відвантаження. Така оцінка має здійснюватися на основі моніторингу угод про рівень відвантаження продукції (надання послуг). Такі договори найчастіше використовуються в програмах аутсорсингу й є описами послуг, що надаються клієнтам постачальниками, на основі об'єктивних кількісних критеріїв. Ці угоди успішно служили інструментами моніторингу узгоджених послуг, забезпечували задоволеність клієнтів і зараз знайшли широке застосування в нетехнічних сферах для проведення кількісних оцінок здійснюваних функцій (постачання, пошуку клієнтів). Системи контролінгу використовуються в даній сфері для моніторингу відповідності послуг цим угодам залежно від певних показників.

Здебільшого інтерес до запровадження контролінгу виникає після того, як підприємство вже автоматизувало свої бізнес-процеси. При цьому потрібно зазначити, що автоматизація не дає всіх можливих переваг із погляду процесного підходу, якщо не організований зворотний зв'язок для забезпечення безперервного вдосконалення бізнес-процесів, тобто якщо відсутній їх контролінг.

Як правило, замовником і основним користувачем результатів контролінгу виступає вище керівництво компанії, але такими можуть бути менеджери середньої ланки, що відповідають за певні бізнес-процеси, для яких важлива статистика, пов'язана з виконанням бізнес-процесу, що впливає на його подальшу оптимізацію. Для виконавців у першу чергу значення має можливість пошуку «вузьких місць» в існуючих бізнес-процесах.

Висновки

Упровадження контролінгу бізнес-процесів має відбуватися на основі інструментів, що забезпечують роботу та збір даних із багатьох модулів інформаційної системи підприємства та із зовнішніх джерел. Система контролінгу на підприємстві має розглядати весь бізнес-процес, починаючи з фрагментів, що ведеться окремими інформаційними системами, розкриваючи потенціал оптимізації процесу, і закінчуючи проведенням бенчмаркінгу з іншими процесами. Оцінка наскрізного процесу також дає змогу виявити «вузькі місця», що виникають через тривалий період очікування надходження ресурсів або інформації під час його реалізації, що створює можливості для оптимізації. Цілі впровадження системи контролінгу можуть бути такими:

- побудова повного циклу управління бізнес-процесами;
- підвищення прозорості та якості здійснення бізнес-процесів;
- визначення рівня автоматизації контрольованих бізнес-процесів;

- створення засобів контролю процесних показників діяльності;
- створення інструменту для аналізу статистичних даних про бізнес-процеси;
- бенчмаркінг виконуваних бізнес-процесів;
- вимір реальної ефективності бізнес-процесів;
- створення основи для подальшого вдосконалення бізнес-процесів;
- упровадження ефективних систем вимірювання та оцінки результатів проведення організаційних і структурних перетворень.

Слід зазначити, що на додаток до створеного інструменту контролінгу бізнес-процесів необхідно переглянути систему повноважень і мотивування співробітників для забезпечення відповідальності топ-менеджерів за фактичні показники бізнес-процесів. Тільки у цьому разі на підприємстві з'являться люди – керівники процесів, які зацікавлені в їх оптимізації.

Як результат застосування контролінгу можна відзначити автоматизований моніторинг показників якості послуг, гарантовані строки виконання послуг. Як правило, результати використання систем контролінгу в процесах продажів і закупівель можуть бути такими: підвищення ймовірності виконання замовлень у строк, зменшення часу, необхідного для здійснення циклів бізнес-процесів.

Для більшості підприємств постає критичне питання щодо управління фінансовими ризиками, особливо такими, що надають фінансові послуги. Для таких підприємств використовують системи контролінгу бізнес-процесів як інструмент визначення ймовірності ризиків і втрат на основі реальних процесів, а також для встановлення чинників впливу на них. У разі застосування систем контролінгу для управління ризиками результатом можуть бути кількісна оцінка ймовірностей та якісна оцінка чинників впливу.

На додаток до цього фіксація в системі показників виконання контрольних процедур дає змогу мінімізувати витрати на здійснення внутрішнього контролю.

Список використаних джерел:

1. Атамас П.Й. *Управлінський облік : навчальний посібник ; 2-е вид.* Київ : ЦУЛ, 2009. 440 с.
2. Голов С.Ф. *Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : монографія.* Київ : Центр учбової літератури, 2007. 522 с.
3. Нападівська Л.В. *Управлінський облік : підручник ; 2-е вид., доопрац. та доп.* Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. С. 584.
4. Пушкар М.С. *Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти) : монографія.* Тернопіль : Економічна думка, 1999. 422 с.
5. Радіонова Н.Й. *Управління затратами підприємства у кризових умовах господарювання. Фінансове забезпечення розвитку суб'єктів підприємництва*

реального сектору економіки : колективна монографія / за заг. ред. В.П. Ільчука. Чернігів : ЧНТУ, 2017. С. 99–108.

6. Скрипник М.І., Радіонова Н.Й., Матюха М.М. Імплементція стратегічного управлінського обліку на промислових підприємствах. *Розвиток бухгалтерського обліку, економічного аналізу та аудиту у XXI ст.* : тези виступів Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : ЖДТУ, 2015. С. 94–96.

7. Скрипник М.І., Матюха М.М. Еквілінеарність ведення управлінського обліку в умовах використання інформаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 438–444.

Moskalenko V. O.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Labour Economics
and Management
National University of Food Technologies*

NEW APPROACHES TO BUSINESS IN CONTEXT OF CONTEMPORARY GLOBAL ECONOMIC TRENDS

Summary

The intensive development of new technologies, as well as social changes, makes that existing solutions and methods obsolete and inefficient. Means, by which organizations must change the way they think about many aspects of their business. The main macroeconomic indicators related to changes are: population sizes, innovation in various sectors of the economy are highlighted in the article. Main skills required for employees are addressed and their changes reflected. The skills tendencies demanded in 2022 are presented. Several approaches to digital environment, such as the digital economy, society index and the economy of data lifecycle are reflected. Digital shockwaves in business, such as: evolving challenges; business models; ways of working; disruptive technologies are described. Main socio-cultural trends, drivers and influences and international business culture are covered. In the context of the European Qualifications Framework, the objectives of the proposal are specified. Author proposes the digital business model that reflects: the main trends of the modern economy, proposals for enterprise's actions and expected results, while forming a value chain.

Introduction

A global transformation started in the early 1990s. What once seemed a linear progression towards greater democracy, more open markets and peaceful international cooperation appears to be weakening. It is unlikely to be the dominant paradigm by 2030. Three revolutions are simultaneously under