

СКЛАД ЕТАПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ

У статті досліджено питання виділення фінансової служби контролю виробничого підприємства, розробка узагальненої схеми оперативного контролю, інтегрування в систему оперативного контролю автоматизованих модулів.

В статье исследован вопрос выделения финансовой службы контроля производственного предприятия, разработка обобщенной схемы оперативного контроля, интеграции в систему оперативного контроля автоматизированных модулей.

The question of selection of financial service to control of productive enterprise is investigational in the article, development of the generalized chart of operative control, integration in the operative checking of automated system.

Ключові слова: підприємство, оперативний контроль, фінансова служба контролю, автоматизовані модулі.

Успіх впровадження оперативного контролю на підприємстві залежить від правильної його організації. Після дослідження понять, завдань та змісту оперативного контролю перший етап його організації – визначення кола осіб, які будуть займатись цим питанням. Раціональним є виділення окремої фінансової служби контролю або конкретної особи, на яких можна покласти обов'язки здійснення процедур оперативного контролю.

Дослідження критеріїв виділення фінансової служби контролю, розробка узагальненої схеми оперативного контролю, інтегрування в систему оперативного контролю автоматизованих модулів дозволить чітко визначити основні етапи організації оперативного контролю, що сприятиме швидкому та ефективному його впровадженню на підприємстві.

Проблемам впровадження систем оперативного контролю на виробничих підприємствах постійно приділяється увага вченими економістами М.Білухою, Ф.Бутинцем, М.Бахрушиною, В.Бурцевим, З.Гуцайлюком, В.Завгороднім, Т.Карповою, М.Кужельним, А.Маргулісом, М.Мельником, Д.Робертсоном, В.Сопко та іншими.

У даній статті пропонується дослідити критерії виділення фінансової служби контролю на підприємстві, основні вимоги до результатів оперативного контролю, основні показники підсистеми оперативного контролю.

Основна мета статті – побудова типової організаційної схеми процесу оперативного контролю та визначення основних етапів організації оперативного контролю на підприємстві.

Чітким критерієм виділення фінансової служби контролю в окремому підрозділі є момент, коли директор та головний бухгалтер не можуть суміщати ведення оперативного контролю з іншими обов'язками [1, с.105; 2, с.124].

Другим важливим критерієм є рівень довіри до співробітників фінансової служби контролю. Якщо головний бухгалтер забезпечив наближення бухгалтерського обліку до вирішення завдань оперативного контролю, то фінансова служба контролю може будуватись і «від бухгалтерії». Але метою бухгалтерського обліку є надання даних для «зовнішніх» користувачів, а

специфіка фінансової служби контролю передбачає, щоб їй були відомі всі активи, пасиви підприємства, а також пов'язані з ними зобов'язання [3, с.274].

Керівник, який займається оперативним управлінням, як правило, має можливість оцінити 5-7 показників [4, с.38], а система оперативного контролю може видати набагато більшу їх кількість. Тому доцільно розглянути питання «згортання» показників. Критерієм вибору системи показників оперативного контролю повинен стати принцип відповідності вкладеної та дійсно необхідної до розгляду інформації [5, с.121]:

- аналітик, який готує «вихідні» дані оперативного контролю, повинен уявити собі необхідність та корисність для прийняття управлінських рішень тих чи інших даних і відобразити їх у звіті;

- користувач результатів даних оперативного контролю повинен розуміти, що потрібні для нього дані включено у звіт, а тому можуть бути ним використані.

Викладене вище дозволяє сформулювати основні вимоги до результатів оперативного контролю:

1. Результати оперативного контролю повинні бути достовірними. Це може суттєво вплинути на прийняття рішень.

2. Результати оперативного контролю корисні тоді, коли вони є достатньо повними, тобто однозначно характеризують подію. Часткова інформація може підлягати значним відхиленням і призводити до невірних висновків.

3. Для запобігання інформаційного перевантаження насамперед потрібно формувати необхідну інформацію. Зайва інформація уповільнює процес прийняття рішення або призводить до помилок у висновках.

4. Результати оперативного контролю повинні бути адекватними до поточного стану процесу. Застаріла інформація може ввести в оману.

5. Результати оперативного контролю повинні бути суттєвими, тому що вони потенційно впливають на прийняття рішень.

6. Результати оперативного контролю повинні бути представлені у зручному для користувача вигляді.

Можна виділити три групи показників підсистеми оперативного контролю:

- показники, які система оперативного контролю здатна сформувати у результаті вирішення раніше визначених завдань;

- показники, які формуються систематично і надаються для потреб управління у встановлені строки;

- показники, які формуються систематично, але надаються для потреб управління за запитом керівництва.

Показники другої групи формуються на будь-якому підприємстві, а першої та третьої групи – залежно від потреб, звичок та можливостей управління. Для забезпечення ефективної організації формування показників всіх трьох груп конкретизуємо даний етап організації системи оперативного контролю, поділивши його на менші частини:

1. Виділення та систематизація питань, на які управляюча система хоче отримати відповіді від системи оперативного контролю – періодично, за запитом, при виникненні непередбачуваних ситуацій.

2. Вибір за списком показників, які з одного боку, найбільш інформативні, а з іншого – зрозумілі для користувача і не несуть зайвої інформації.

3. Постановка аналітичних завдань, в результаті вирішення яких формуються відповідні показники, та вибір методик їх вирішення з урахуванням специфіки системи оперативного контролю.

4. Конкретизація термінів вирішення завдань.

5. Вибір форми представлення показників.

Показники оперативного контролю можна представляти за допомогою декількох варіантів [6, с.8]:

1. При порівнянні величин окремих показників з відповідними плановими показниками, з середнім значенням по галузі і т.д.. Оперативний контроль повинен виявити відхилення поточного стану від базисного. Підсумком такого порівняння повинен стати висновок типу «краще», «гірше», «ідентично». Така форма можлива при умові, якщо не відбулось ніяких кардинальних зрушень у господарському процесі і всі відхилення знаходяться у встановлених межах.

2. Порівняльний контроль може бути дещо ускладненим. Якщо, наприклад, управляюча система потребує періодичної присутності інтегрального рейтингу, який присвоюється поточному стану господарського процесу, відповіді можуть бути у вигляді «високий», «низький», «середній», або у цифровому вигляді.

3. При виявленні суттєвих відхилень поточних значень показників від очікуваних необхідно вказати у звіті не тільки причину таких відхилень, але й характер та ступінь їх впливу, а також запропонувати варіанти подальшого регулювання господарської діяльності відповідно до мети підприємства, що зручно виразити у цифровій формі.

4. При необхідності дати оцінку ситуації, яка склалась, або при відповіді на конкретні запитання вираховуються певні числові характеристики.

Важливий момент етапу формування системи показників полягає в тому, що результати виконаних формалізованих аналітичних процедур не повинні бути єдиним та безумовним критерієм для прийняття управлінського рішення. Вони можуть бути «матеріальною», формалізованою основою управлінських рішень, прийняття яких ґрунтується на досвіді, логіці. Часто нематеріальні аспекти можуть мати основне значення.

Необхідність поєднання формалізованих та неформалізованих процедур у процесі прийняття управлінських рішень впливає як на порядок підготовки і надання результатів оперативного контролю, так і на склад та послідовність вирішення аналітичних завдань під час проведення оперативного контролю. Вони не можуть бути раз і назавжди «жорстко» заданими і повинні корегуватись згідно з умовами, які можуть змінюватись. Таке розуміння логіки оперативного контролю, на нашу думку, відповідає функціонуванню підприємства в сучасних умовах господарювання.

Вирішення питання взаємозв'язки методики оперативного контролю з методиками інших форм управління повинно забезпечити співставність показників, які формуються в процесі оперативного планування, обліку та контролю. Отже, на нашу думку, при розробці узагальненої схеми оперативного

контролю доцільно скласти типову організаційну схему процесу (табл. 1).

Таблиця 1

Типова організаційна схема процесу оперативного контролю

Функція	Підрозділ
Оперативні плани	Плановий відділ
Дані фінансових договорів	Фінансовий відділ
Дані договорів поставок	Служба постачання
Дані договорів продажу	Служба збуту
Дані управлінського обліку	Бухгалтерія, фінансовий відділ
Суттєві фактори зовнішнього середовища	Служба маркетингу

Виходячи з обмеженості ресурсів, більшості українських підприємств у наш час не доступні системи комплексної автоматизації управління, які пропонуються на сучасному ринку програмних продуктів. Для комп'ютеризації методик та моделей оперативного контролю частково можна використати розповсюджені автоматизовані системи бухгалтерського обліку: більшість бухгалтерських програм в основному спрямовані на автоматизацію стандартних бухгалтерських операцій, а потреби управлінського обліку та оперативного контролю, на жаль, не враховуються.

Найбільш прийнятним є поєднання можливостей підтримки прийняття оперативних управлінських рішень та завдань бухгалтерського обліку за допомогою використання бухгалтерської автоматизованої системи (1С: Бухгалтерія), з формуванням необхідних для оперативного контролю даних в електронних таблицях Microsoft Exel, та автоматизацією на базі прикладних програм найбільш працемістких аналітичних процедур.

При цьому можлива тимчасова інтеграція компонент, які створюють систему – «ручним» перенесенням даних чи шляхом програмної конвертації даних, один з варіантів якого запропоновано на рис. 1.

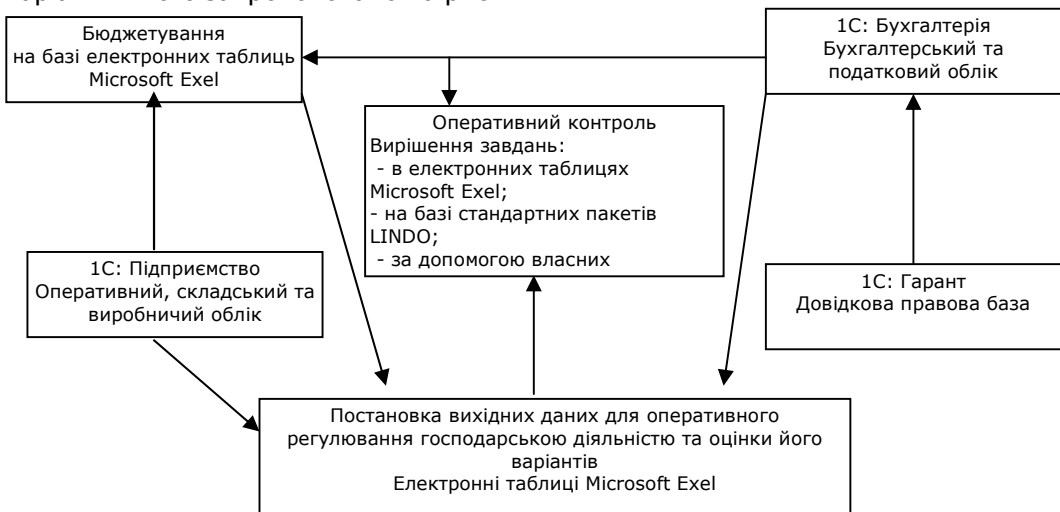


Рис. 1. Можливий варіант інтегрування автоматизованих модулів

На кожному етапі процесу організації оперативного контролю необхідна

узгодженість всіх сторін та змін, які відбуваються. Таким чином, етапи організації оперативного контролю можна представити у вигляді рисунку (рис. 2).



Рис. 2. Етапи організації оперативного контролю

Отже, на нашу думку, розвиток оперативного контролю повинен відбуватись в напрямку деталізації. Результатом буде уточнення та зміна кола завдань, які необхідно вирішити, після чого процес повторюється.

Список використаних джерел:

1. Муравйов А.І. Теорія економічного аналізу та контролю: проблеми і вирішення.- М.: ИФРА-М, 2000.-114с.
2. Панков Д.А. Бухгалтерський облік, аналіз та контроль в зарубіжних країнах.-Мінськ: ІП «Екоперспектива», 1998.-238с.
3. Клейнер Г.Б. Підприємство у нестабільному економічному середовищі: ризик, стратегія, безпека.- М.: Економіка, 2008.-432с.
4. Мелкумов Я.С. Теоретичний та практичний посібник по фінансовим розрахункам.-М.: Інфра-М, 2010.-176с.
5. Жданов С.А. Методи та ринкова технологія економічного управління.- М.: Дело и сервис, 2009.- 184с.
6. Кричевський І.Б. Рейтинг інвестиційної привабливості: експертний підхід // Фінанси.- 2011.- с.7-10