

## **Секция «Проблемы адаптации и социально-экономического роста предприятий в условиях перехода к рыночной экономике»**

УДК 658.012

### **ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА**

***Е.А. Алексеева***

*Учреждение образования «Витебский  
государственный технологический университет»*

Контроллинг на предприятии выступает как механизм саморегулирования, связывая воедино все функции управления и выводя его на качественно новый уровень. Основная цель контроллинга — ориентация управленческого процесса на достижение оперативных и стратегических целей, стоящих перед предприятием.

Информационное обеспечение контроллинга предполагает использование данных учета (финансового и управленческого) и любой внешней информации, полезной для принятия решений руководителями предприятия (анализ рынка, экономические тенденции, политическая ситуация и т.п.).

Информационное обеспечение является необходимой предпосылкой организации планирования — подсистемы контроллинга, включающей в себя постановку целей и методов их достижения, а также параметров контроля правильности выбранного пути для достижения целей.

Система информационных потоков — важнейший элемент системы контроллинга на предприятии. Сам процесс управления часто рассматривают как процесс преобразования информации: управленческие воздействия — это информация особого рода. В теории информации математически доказано, что существует некий минимальный объем информации, без которого эффективное управление невозможно. Причем чем более разнообразной может быть реакция объекта управления, тем больше нужна информации. Применительно к предприятию это означает, что чем более изменчива экономическая среда, чем сложнее внутреннее устройство самого предприятия — тем больше информации нужно для эффективного управления. Поэтому управлять, не владея информацией, сегодня невозможно. Одна из основных задач контроллинга — информационная поддержка управления, решить ее можно только при условии четкого и слаженного функционирования системы информационных потоков на предприятии.

Контроллинг является поставщиком информации, необходимой для функционирования системы управления на предприятии.

Релевантными для принятия управленческого решения можно считать только те сведения, которые непосредственно связаны с данным решением:

- условия, в которых принимается решение;
- целевые критерии;
- набор возможных альтернатив;
- последствия принятия каждой из альтернатив.

Владея информацией, руководитель может осуществлять мониторинг всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия — отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени; составление оперативных отчетов

тов о результатах работы предприятия за наиболее короткие промежутки времени (день, неделя, месяц); сравнение целевых результатов с фактически достигнутыми. На основании такого сравнения делают выводы о сильных и слабых сторонах предприятия, динамике их изменения, а также о благоприятных и неблагоприятных тенденциях развития внешних условий, в которых предприятию приходится работать. Изменение условий внешней и внутренней сред предприятия влечет за собой пересмотр целевых параметров: необходимо проверить насколько оптимальны поставленные цели в новых условиях, сможет ли предприятие ввиду произошедших изменений добиться поставленных целей. На основании изменения целевых параметров, а также прогноза изменений сильных и слабых сторон самого предприятия корректируется план действий по достижению целей, и уже этот новый, пересмотренный план воплощается в жизнь, т.е. круг замыкается.

На основе анализа вырабатывают рекомендации для принятия управленческих решений. С учетом сложившейся ситуации, а также будущих возможностей и опасностей контроллинг определяет, какие альтернативы действий есть у предприятия в настоящее время и оценивает эти альтернативы с точки зрения достижения целей предприятия. На основе таких рекомендаций руководитель может осмысленно действовать.

Итак, основная задача контроллинга — нацеливать систему управления предприятием на достижение поставленных целей.

Контроллинг обеспечивает синтетический, целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед предприятием проблем.

Очень широко контроллинг используется при прогнозировании цен на продукцию и услуги, для определения нижних допустимых границ цен и тарифов, расчета ожидаемых прибылей, налоговых платежей и создаваемых резервов. В рамках контроллинга проверяется эффективность различных вариантов инвестиций до и в ходе их осуществления, моделируются условия реализации проекта. Информация, предоставляемая службой контроллинга руководству предприятия, незаменима для оперативного и стратегического управления.

На первоначальном этапе работы службы контроллинга нет необходимости привлекать дополнительных сотрудников для сбора контроллинговой информации на уровне производственных подразделений предприятия, так как заполнение аналитических форм для службы контроллинга можно возложить на экономистов цеха. Таким образом, служба контроллинга на предприятии в этот период деятельности будет представлять собой небольшую группу высококвалифицированных специалистов, обладающих достаточно большими полномочиями и доступом ко всему объему экономической информации, а также имеющих опыт работы на конкретном предприятии.

Впоследствии служба контроллинга может расширить свое влияние и свой штат, для чего в каждое структурное подразделение может быть назначен свой контроллер, который будет отслеживать и анализировать отклонения фактических параметров работы от плановых.

Внедрение системы контроллинга как инструмента управления на предприятии практически не осуществимо без автоматизации управления предприятием.

Во-первых, система сбора контроллинговой информации опирается на существующую систему информационных потоков. Например, если необходимо собирать данные по затратам производства еженедельно (а затем и ежедневно), но согласно заведенному порядку сведения по материалам попадают к экономисту раз в месяц, то скорее всего задача не будет решена. Таким образом, службе контроллинга не удастся построить свою подсистему сбора информации без учета работы остальных информационных потоков на предприятии. Поэтому система информационных потоков контроллинга должна быть органично встроена в общую систему информационных потоков предприятия, в противном случае произойдет отторжение сотрудниками предприятия

навязанной им системы контроллинга, а как известно, если множество людей что-то отвергает, внедрить это практически невозможно.

Во-вторых, в рамках работы по внедрению системы контроллинга происходят перестройка и оптимизация всей системы информационных потоков (всего экономического документооборота) на предприятии.

Для оптимизации информационных потоков и автоматизации управления на предприятии необходимо:

1) Организовать сбор оперативной информации в местах возникновения затрат и прибыли.

2) Составить классификатор затрат.

3) Разработать схемы включения каждого вида затрат в систему расчета себестоимости по полной и усеченной себестоимости.

4) Оптимизировать документооборот предприятия.

5) Разработать программное обеспечение, реализующее принципы и методы учета в системе контроллинга.

6) Провести семинары с сотрудниками центров затрат и прибыли для разъяснения новых требований к их работе.

Для того чтобы собирать затраты и сводить баланс каждый день, потребуется принципиально новый уровень автоматизации учета. Для создания такой системы необходимо определить основные элементы затрат, по которым требуется собирать информацию.

Составив перечень элементов затрат, следует выяснить, можно ли собирать информацию о затратах по каждому из элементов ежедневно; какие имеются для этого препятствия и что нужно сделать, чтобы эти препятствия устранить.

Служба контроллинга при поддержке коммерческого или генерального директора может добиться предоставления данных по затратам с мест их возникновения с большей частотой. Для этого необходимо договориться с бухгалтерией о вводе данных цеха по затратам, чтобы далее служба контроллинга выбирала информацию из базы данных и обрабатывала ее по своим "контроллинговым правилам", т.е. получала сводные аналитические формы. В результате обработки контроллинговые данные получают "не совсем точными" с бухгалтерской точки зрения, однако эта точность достаточна для принятия управленческих решений.

Каждое функциональное подразделение может быть определено как центр учета (ответственности) с соответствующим уровнем финансовой ответственности его руководителя. Это, в свою очередь, повышает ответственность каждого из таких руководителей и предоставляет руководству верхнего звена эффективный инструментарий для четкого контроля исполнения отдельных планов и бюджетов.

Как отмечает автор [3], контроллинг является инновацией для многих белорусских фирм. Для его широкого внедрения у нас есть все предпосылки. Наиболее эффективно здесь применение экономико-математических методов. Каждому среднему и даже мелкому предприятию необходима своя аналитическая служба для сбора и анализа поступающей информации и последующего прогнозирования возможных тенденций методами математической статистики. Следует заметить, что методы статистического анализа и деловой графики универсальны, объективны и всегда дают математически точный результат.

#### Список использованных источников

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279с.
2. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения

контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256с.

3. Лебедев П.В. Контроллинг: теория, методика, практика. – Мн.: УП «ИВЦ Минфина», 2001. – 152с.

УДК 65.011

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

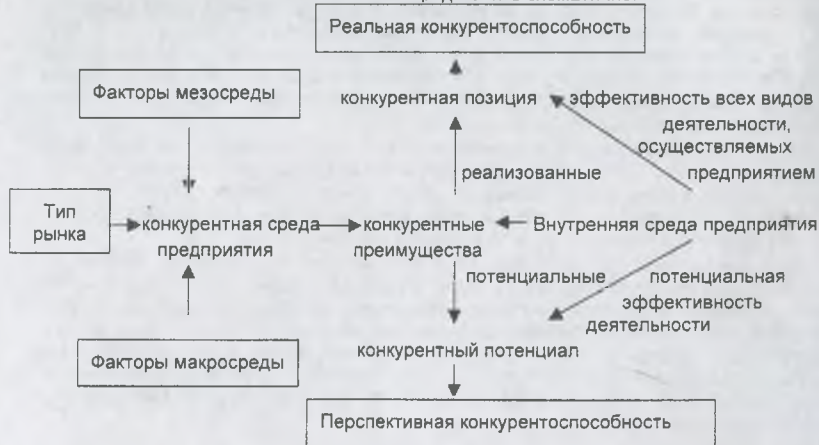
*И.Н. Бабеня*

*Учреждение образования «Белорусский  
государственный экономический университет»*

В эпоху глобализации экономики и усиления конкуренции на внутренних рынках одним из критериев эффективности деятельности субъекта хозяйствования на рынке и востребованности выпускаемой им продукции является конкурентоспособность.

Предприятие функционирует во внешней среде. Частью внешней среды является конкурентная среда. Структурно ее можно рассматривать как совокупность ряда взаимосвязанных или независимо существующих факторов и субъектов внешней по отношению к предприятию среды, определяющих виды, формы и силу конкуренции на сегменте (или сегментах) рынка данного предприятия, и влияющих на выбор механизма и методов осуществления конкуренции. Фактор в данном случае - это существенное обстоятельство внешней среды.

Взаимосвязь основных понятий можно представить схематично.



Специфика конкурентной среды предприятия определяется типом (формой) рынка: совершенной конкуренции, чистой монополии, монополистической конкуренции, олигополии (как типов рынков продавцов); полиполии, олигополии, монополии (типы рынков покупателей).