

## **Організація інформаційних потоків контролінгу в управлінні торговельними мережами**

*Запропоновано тривірневий підхід до деталізації інформаційних потоків, розглянуто основні методи аналізу інформаційних потоків та обґрунтовано механізм організації інформаційних потоків контролінгу в управлінні торговельними мережами та оптимізації інформаційних потоків суб'єкта мережевого торговельного підприємництва в цілому.*

*Ключові слова: контролінг, торговельна мережа, система інформаційного забезпечення, інформаційні потоки.*

Одним з елементів інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами є система інформаційних потоків, від якості організації та функціонування якої залежить оперативність надання інформації до її споживачів – менеджерів та контролерів. Система інформаційних потоків контролінгу, що функціонує зі значними недоліками, неспроможна забезпечити своєчасне та повне задоволення інформаційних потреб контролерів. Інформація є основним ресурсом контролінгової діяльності не тільки в мережевому торговельному бізнесі, а й в інших сферах національної економіки. Відсутність або несвоєчасне надання інформаційних ресурсів призводить до зниження ефективності контролінгової діяльності.

Враховуючи викладене, актуальним на сьогодні є дослідження проблем оптимізації системи інформаційних потоків контролінгу з метою забезпечення задоволення потреб контролерів у своєчасній та релевантній інформації.

Окремі напрацювання з питань інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні знайшли відображення у працях вітчизняних і російських науковців, зокрема: О.О. Ананькіної, Н.Г. Данілочкіної, О.М. Кармінського, О.А. Каверіної, І.І. Оленьової, С.Н. Петренко, М.С. Пушкаря, В.П. Савчука, Л.А. Сухаревої, С.Г. Фалька, Н.П. Шульги та ін. Серед зарубіжних науковців особливо цікавими є роботи А. Дайле, Й. Вебера, Е. Майера, Р. Манна, Д. Хана, П. Хорвата та ін.

Ґрунтовно розглянуті питання створення систем інформаційного забезпечення та формування якісної інформації для управління, в тому числі і контролінгу, в роботах Ю.В. Орлова, С.Н. Петренко, Л.А. Сухаревої, А.І. Орлова, В.О. Новака, Л.Г. Макаренко, М.Г. Луцького, М.Г. Твердохліба, В.Л. Плєскач, Ю.В. Рогушиної, Н.П. Кустової, Л.Д. Дідковської та ін.

Проблема створення оптимальної системи інформаційних потоків в управлінні та, зокрема в контролінгу, залишається досить мало дослідженою. Напрацювання з даної проблеми мають: Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, Н.Г. Данілочкіна, Е.А. Ананькіна, С.В. Данілочкін, К. Васеньов, О.В. Матвієнко, Г.О. Швидаренко, В.В. Лаврененко, О.Г. Дерев'янка та ін.

Проте в наукових працях практично відсутній системний підхід до дослідження інформаційних потоків контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання торговельної сфери, зокрема торговельними мережами.

Мета статті полягає в обґрунтуванні механізму організації інформаційних потоків контролінгу в управлінні торговельними мережами та оптимізації інформаційних потоків суб'єкта мережевого торговельного підприємництва в цілому.

За результатами дослідження робіт Л.І. Федулової, І.В. Сокирник, [1], Н.Г. Данілочкіної, Е.А. Ананькіної, С.В. Данілочкіна [2], А.Н. Азріліяна, О.М. Азріліяна [3] та інших [4–6], а також враховуючи цілі та завдання контролінгу в управлінні торговельними мережами, можна сформулювати таке визначення терміна «інформаційний потік інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами» – інформаційні повідомлення, що регулярно або епізодично, відповідно до запитів споживачів інформації, за чітко визначеним маршрутом циркулюють між службою контролінгу та підрозділами торговельної мережі, вищим менеджментом суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, зовнішнім середовищем, забезпечуючи таким чином фізичне переміщення інформації задля формування відповідних інформаційних ресурсів для вирішення завдань, які стоять перед службою контролінгу, менеджерами підрозділів або вищим менеджерами торговельної мережі.

У свою чергу під системою інформаційних потоків інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами слід розуміти організаційно оформлену відповідно до внутрішніх регламентів суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, упорядковану сукупність інформаційних потоків, що формують цілісне утворення та забезпечують ефективну реалізацію контролінгової, управлінської та в цілому господарської діяльності торговельної мережі, яка змінюється відповідно до тенденцій у зовнішньому та внутрішньому середовищі та інформаційних потреб контролерів і менеджерів.

Інформаційні потоки системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами можна розрізнити за місцем походження (вхідні та вихідні), за місцем циркуляції (внутрішні та зовнішні), за ієрархічною ознакою (вертикальні – висхідні та низхідні, а також горизонтальні), за постійністю циркуляції (регулярні та нерегулярні), за періодичністю циркуляції (щорічні, щомісячні, щотижневі, щоденні та ін.) та залежно від виду носія (інформаційні потоки, які циркулюють у паперовій формі, на магнітних носіях та інформаційні потоки, які циркулюють в електронній формі).

Важливою умовою організації ефективної системи інформаційних потоків контролінгу є необхідність її органічного поєднання з загальнокорпоративною системою інформаційних потоків торговельної мережі. В іншому випадку можливе неприйняття співробітниками нової системи та нераціональні витрати на підтримку її функціонування. З таким твердженням погоджується С.М. Петренко [5], яка вказує на взаємозалежність системи інформаційних потоків контролінгу та системи інформаційних потоків підприємства в цілому.

У ході впровадження системи інформаційних потоків контролінгу та оптимізації такої системи на корпоративному рівні доцільно передбачити декілька рівнів деталізації інформаційних потоків. Враховуючи особливості менеджменту та контролінгу в управлінні торговельними мережами, можна запропонувати трирівневий підхід до деталізації інформаційних потоків:

- *перший рівень* – на рівні торговельної мережі деталізація доцільна до рівня бізнес-об'єктів та підпорядкованих вищому менеджменту підрозділів;
- *другий рівень* – на рівні бізнес-об'єкта деталізація інформаційних потоків доцільна до рівня певних його підрозділів (відділів; служб та ін.);
- *третій рівень* – на рівні підрозділів деталізація інформаційних потоків відбувається до рівня певного робочого місця, тобто інформація передається між співробітниками відділів та служб.

К. Васеньов [7], Д.С. Овсепян [8] вважають, що для створення системи інформаційних потоків на підприємстві необхідно: визначити структуру інформації,

яку слід надавати; проаналізувати наявний документообіг; розробити нову систему документообігу. Структурування інформації для цілей створення системи інформаційних потоків торговельної мережі передбачає розробку класифікаторів у розрізі об'єктів інформаційного забезпечення.

О.Д. Каверіна [9] пропонує власний підхід до організації процесу оптимізації документообігу, який, на думку дослідниці, повинен передбачати реалізацію таких етапів: передпроектне дослідження, або опис підприємства, детальний опис наявного документообігу, аналіз якісного змісту інформації, оптимізація документообігу, створення стандартів (інструкцій).

За результатами критичної оцінки розглянутих підходів для торговельних мереж можна запропонувати таку послідовність організації системи інформаційних потоків контролінгу та оптимізації інформаційних потоків торговельної мережі в цілому, яка складається з етапів:

- діагностика наявної в торговельній мережі системи інформаційних потоків з метою виявлення недоліків у її функціонуванні;
- опис недоліків наявної системи інформаційних потоків, встановлення їх причин та обґрунтування заходів, спрямованих на подолання недоліків;
- проектування інформаційних потоків системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами;
- розробка нової удосконаленої системи інформаційних потоків торговельної мережі з урахуванням сукупності інформаційних потоків контролінгу;
- реалізація проекту автоматизації системи інформаційних потоків;
- закріплення принципів функціонування нової системи інформаційного забезпечення торговельної мережі у внутрішніх регламентах;
- ознайомлення з принципами роботи нової системи інформаційних потоків співробітників, які пов'язані з забезпеченням її функціонування;
- впровадження нової системи інформаційних потоків у практичну діяльність та імплементація в неї інформаційних потоків контролінгу;
- оцінка якості функціонування нової системи інформаційних потоків та в разі необхідності розробка пропозицій щодо її коригування.

В ході оптимізації системи інформаційних потоків суб'єкта мережевого торговельного бізнесу слід обов'язково унеможливити втручання контролерів у роботу бухгалтерії та інших підрозділів, що формують інформаційні дані, необхідні для ефективного управління. Дотримання даної вимоги дозволить уникнути внутрішніх конфліктів між підрозділами торговельної мережі та створить сприятливі умови для їх роботи як єдиної команди.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок про те, що на початковому етапі впровадження системи інформаційних потоків контролінгу в управлінні торговельними мережами доцільно провести діагностику наявної в мережі системи за такими напрямками: визначення недоліків у її функціонуванні; встановлення зайвих ланок проходження інформаційних даних; виявлення дублюючих інформаційних потоків; оцінка достатності інформаційних даних; оцінка спрямованості та інтенсивності документообігу; виявлення причин недоліків у роботі інформаційної системи та інше. Отже, впровадження системи інформаційних потоків контролінгу призводить до оптимізації системи інформаційних потоків торговельної мережі в цілому.

Найпоширенішими, простими, універсальними та економічними методами дослідження інформаційних потоків є графічні методи [10], використання яких

дозволяє відслідковувати шляхи руху документів, реєструвати моменти їх формування, операції з документами та розробити схему інформаційних потоків на підприємстві за умов незначного обсягу документообігу, а також зробити певні висновки стосовно його ефективності.

За результатами аналізу, проведеного за допомогою графічних методів, можна визначити основні характеристики документообігу торговельної мережі:

- обсяг інформаційних потоків по мережі в цілому та по підрозділах;
- маршрути руху інформаційних потоків та життєвий цикл документів.

Графічні методи дослідження інформаційних потоків мають ряд недоліків, що становлять перешкоду для їх використання в суб'єктах мережевого торговельного бізнесу. До основних з таких недоліків можна віднести:

- складність подальшого розвитку графічних методів дослідження внаслідок значної складності інформаційних зв'язків та інтенсивності документообігу;
- труднощі, пов'язані з застосуванням формального аналізу, що спричинено неможливістю подальшої обробки графічної схеми внаслідок застосування звичайної мови при записі функціональних відносин.

Використання формалізованих методів дослідження інформаційних потоків дозволяє проаналізувати їх при значних обсягах документообігу, що особливо важливо для торговельних мереж. Формалізовані методи дозволяють застосовувати сучасну техніку для дослідження інформаційних потоків.

Найбільшу ефективність дослідження інформаційних потоків забезпечує сукупне використання графічних та формалізованих методів, що дає можливість переходу від одного методу до іншого, а також методів комп'ютерного графічного моделювання – таких, як методологія IDEF1 та IDEF2, що розроблені Національним інститутом стандартів та технологій (National Institute of Standards and Technology). Для дослідження та вивчення взаємозв'язків між інформаційними потоками в межах господарської діяльності суб'єктів мережевого торговельного бізнесу доцільно використовувати стандарт IDEF1.

Перспективним інструментом аналізу і вивчення інформаційних потоків у торговельних мережах можна назвати стандарт IDEF1, використання якого дозволяє доповнити і структурувати інформаційні потоки. IDEF1 є аналітичним інструментом та передбачає виконання таких процедур: встановлення джерел інформації та структурування інформаційних потоків; виявлення наявних у мережі правил та законів руху інформаційних потоків та принципів управління ними; встановлення взаємозв'язків між наявними інформаційними потоками в економічній системі торговельної мережі в цілому; визначення проблем, які виникають у господарській діяльності торговельної мережі внаслідок неефективної організації його інформаційних потоків.

Використання моделі IDEF1 забезпечує послідовну та структуровану реалізацію процесу дослідження інформаційних потоків у межах економічної системи суб'єкта мережевого торговельного підприємства.

Одним з основних результатів впровадження системи інформаційних потоків контролінгу в управлінні торговельними мережами та оптимізації корпоративної системи інформаційних потоків є розробка їх графіків, де за допомогою певних умовних позначень визначаються маршрути руху даних. Необхідним додатком до графіка інформаційних потоків є розшифровка інформаційних зв'язків, яка передбачає розкриття інформації про код та назву певного документа, періодичність формування та подання інформаційних даних, інформацію про виконавця та отримувача інформації.

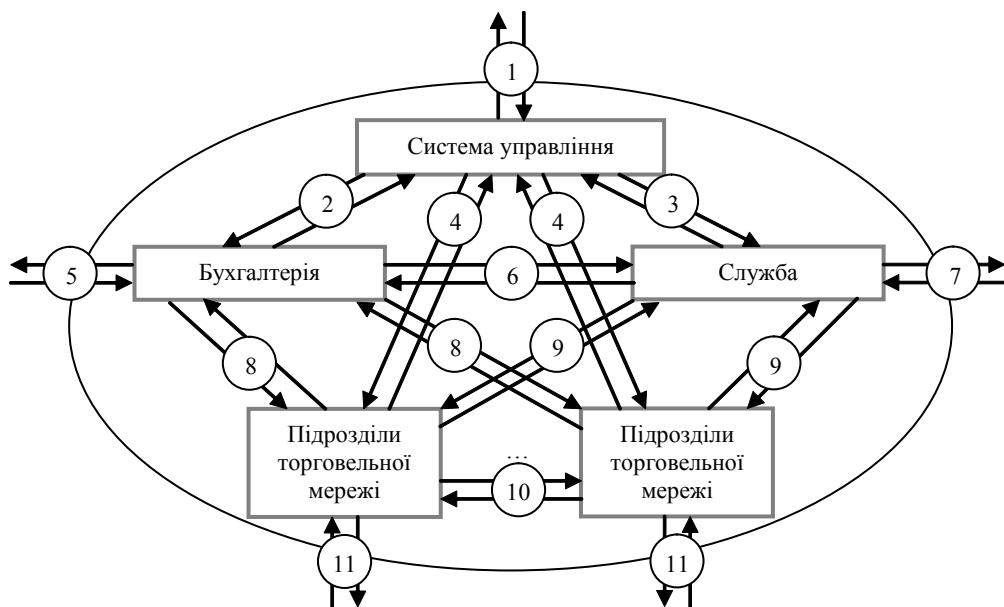


Рис. 1. Концептуальна схема інформаційних потоків торговельної мережі в умовах контролінгу

В узагальненому вигляді схема інформаційних потоків торговельної мережі з урахуванням інформаційних потоків контролінгу наведена на рис. 1.

Характеристика інформаційних потоків торговельної мережі в умовах функціонування в його управлінні контролінгу наведена в таблиці 1.

З рис. 1 та табл. 1 видно, що служба контролінгу торговельної мережі має різноманітні інформаційні зв'язки, що забезпечуються відповідним рухом інформаційних потоків.

У науковій літературі наведено декілька підходів оцінки ефективності системи інформаційних потоків підприємства. Так, Н.Г. Гончаренко [11] пропонує оцінювати якість інформаційних потоків за такими ознаками: повнота за умов мінімального обсягу; точність та своєчасність; можливість практичного використання. Дані критерії до оцінки якості інформаційних потоків можуть бути застосовані і в мережевому торговельному бізнесі.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що належним чином функціонуюча система інформаційних потоків контролінгу в управлінні торговельними мережами є важливою передумовою ефективною не тільки контролінгової, але й управлінської діяльності. Наявні сьогодні системи інформаційних потоків у суб'єктах господарювання різних сфер національної економіки, в тому числі в мережевому торговельному бізнесі, мають ряд суттєвих недоліків, що стають на шляху до підвищення ефективності менеджменту.

Можна також зробити висновок про те, що діяльність служби контролінгу в торговельній мережі потребує значних обсягів інформаційних ресурсів, а отже характеризується складними інформаційними зв'язками зі всіма елементами економічної системи суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, які обслуговуються значною кількістю інформаційних потоків. В таких умовах ефективне функціонування системи інформаційного контролінгу в управлінні торговельними мережами можливе виключно за умов застосування сучасних інформаційних технологій.



Таблиця 1

Характеристика інформаційних потоків торговельної мережі в умовах контролінгу відповідно до їх концептуальної схеми (рис. 1)

Номер групи інформаційних потоків	Суб'єкти, між якими циркулюють інформаційні потоки	Характеристика інформаційних потоків
1	Зовнішнє середовище, система управління	Отримання менеджерами торговельної мережі інформації про стан та тенденції основних факторів зовнішнього середовища, надання суб'єктам зовнішнього середовища певної інформації про діяльність суб'єкта мережевого торговельного підприємництва та ін.
2	Бухгалтерія, система управління	Надання менеджерам фахівцями бухгалтерії облікової інформації про основні результати діяльності торговельної мережі на певний момент часу, отримання бухгалтерією вказівок щодо змін облікової політики та інформаційних потреб менеджерів та ін.
3	Служба контролінгу, система управління	Передавання менеджерам суб'єкта мережевого торговельного бізнесу контролінгових звітів, надання контролерам цільових показників господарської діяльності торговельної мережі та ін.
4	Система управління, структурні підрозділи	Передавання розпоряджень щодо коригування діяльності структурних підрозділів торговельної мережі, отримання менеджерами поза облікової інформації про господарську діяльність та ін.
5	Зовнішнє середовище, бухгалтерія	Отримання фахівцями бухгалтерії інформаційних даних про стан та зміни у законодавчому регулюванні обліку, подання зовнішнім користувачам фінансової, податкової та статистичної звітності та ін.
6	Бухгалтерія, служба контролінгу	Надання контролерам облікової інформації про результати господарської діяльності торговельної мережі на певні моменти часу, надання фахівцям бухгалтерії рекомендацій щодо коригування управлінського обліку та ін.
7	Служба контролінгу, зовнішнє середовище	Отримання контролерами додаткової інформації про стан зовнішнього середовища, надання власникам торговельної мережі звітів та ін.
8	Бухгалтерія, підрозділи торговельної мережі	Отримання бухгалтерією облікової інформації про діяльність підрозділів торговельної мережі, надання керівникам підрозділів рекомендацій щодо формування первинних документів та ін.
9	Служба контролінгу, підрозділи торговельної мережі	Отримання фахівцями служби контролінгу додаткової позаоблікової інформації про діяльність структурних підрозділів мережі, надання рекомендацій керівникам структурних підрозділів щодо коригування діяльності та ін.
10	Підрозділи торговельної мережі	Обмін досвідом та знаннями між керівниками підрозділів торговельної мережі та ін.
11	Підрозділи торговельної мережі, зовнішнє середовище	Отримання керівниками структурних підрозділів торговельної мережі інформації про стан зовнішнього середовища, надання контрагентам певної інформації та ін.

Враховуюче викладене, подальші дослідження доцільно присвятити дослідженню проблем автоматизації інформаційних потоків системи інформаційного забезпечення контролінгу в торговельних мережах.

Список використаних джерел

1. Менеджмент організацій : [підручник] / [Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін.] ; за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др.]; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
3. Большой экономический словарь / авт. и сост. А. Н. Азрилян и др.]. – 7-е изд., доп. – М. : Инт нов. Экон., 2008. – 1472 с.
4. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : [навч. посіб.] / О. В. Матвієнко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 128 с.
5. Петренко С. Н. Контроллинг : [учеб. пособ.] / С. Н. Петренко, Л. А. Сухарева. – Донецк : ДонГУЭТ, 2003. – 365 с.
6. Контролінг : [навч. посіб.] / Г. О. Швидаренко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'янку, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
7. Васенёв К. Анализ информационных потоков промышленного предприятия в контроллинге / К. Васенёв // Управление компанией. – 2006. – № 3. – С. 40-44.
8. Овсепян Д. С. Управленческий учет и контроллинг в системе управления промышленным предприятием : Дис. на соискание канд. экон. наук: 08.00.05 / Овсепян Давид Самвелович. – М., 2006. – 146 с.
9. Каверина О. Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О. Д. Каверина. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 352 с.
10. Садовников В. И. Потоки информации в системах управления / В. И. Садовников, П. Л. Эпштейн. – М.: Энергия, 1973. – 240 с.
11. Гончаренко Н. Г. Требования к созданию информационных потоков закрытой системы / Н. Г. Гончаренко // Логистика: проблемы и решения. – 2009. – №1(20). – С. 52-56.

***Тарасюк М.В. Организация информационных потоков контроллинга в управлении торговыми сетями.***

*Предложен трехуровневый подход к детализации информационных потоков, рассмотрены основные методы анализа информационных потоков и обоснован механизм организации информационных потоков контроллинга в управлении торговыми сетями и оптимизации информационных потоков субъекта сетевого торгового предпринимательства в целом.*

*Ключевые слова: контроллинг, торговая сеть, система информационного обеспечения, информационные потоки.*

***Tarasiuk M.V. Organization of Informative Streams of Controlling in the Management of Trade Networks.***

*Three-level approach to the detail elaboration of informative streams is offered, the basic methods of analysis of informative streams are considered and the mechanism of organization of informative streams of controlling in the management of trade networks and optimization of informative streams of trade network business entity on the whole is presented.*

*Key words: controlling, auction network, system of the informative providing, informative streams.*

Надійшло 15.10.2009 р.