

КОНТРОЛЛИНГОВОЕ ОПЕРАТИВНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ БОРТОВОГО ТАБЛО

Мищенко Владимир,
доктор экономических наук,
профессор, Национальный Технический Университет
«Харьковский политехнический институт»

Другова Елена,
кандидат экономических наук,
доцент, Национальный Технический Университет
«Харьковский политехнический институт»

Домнина Ирина
соискатель кафедры международного бизнеса та финансов,
Национальный Технический Университет
«Харьковский политехнический институт»

Концепция контроллинга основана на четком разграничении сфер полномочий, индивидуализации ответственности таким образом, чтобы поставить подразделения предприятия (в некоторых случаях условно) перед лицом рыночной конкуренции, ведущей многие предприятия к банкротству. На смену обезличке и уравниловке, свойственной линейно-функциональной структуре управления, бизнес единицы и должностные лица ставятся перед необходимостью работать в антикризисных условиях конкуренции на рынке. В этом все и дело. Если подразделение не обеспечивает выпуск пользующейся спросом конкурентоспособной продукции, оно расформировывается.

Напомним, что по концепции контроллинга учет результатов на предприятии ведется по центрам ответственности или деятельности. Центр ответственности (*Responsibility Center*) - это сфера (сегмент) деятельности, в рамках которого установлена персональная ответственность менеджера за показатели деятельности, которые он контролирует[1]. Миссия центра ответственности: 1) уточнение ключевых областей деятельности; 2) оценка информации, необходимой для управления этими ключевыми областями деятельности; 3) выбор наиболее представительных показателей; 4) определение пороговых (сигнальных) значений и периодичности представления информации.

На формирование структуры центров ответственности влияет четыре группы основных факторов: 1) структура предприятия; 2) степень делегирования полномочий; 3) область деятельности; 4) стратегия. При определении структуры центров ответственности, как правило, в начале

PERSPECTIVE DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SCIENCE AND PRACTICE

составляется перечень видов бизнеса, изучается ассортимент реализуемой продукции, работ, услуг, изучаются наиболее важные из них, анализируется распределение единиц бизнеса по сегментам рынка. Порядок проектирования структуры центров ответственности состоит из следующих этапов.

1. Составление перечня единиц бизнеса, видов их хозяйственной деятельности и реализуемых товаров, работ, услуг:

- анализ правового статуса структурных подразделений (дочерние предприятия холдинга, филиалы без права юридического лица, цехи основного или вспомогательного производства и т.п.);

- проверка характера технологических, производственных, сбытовых, региональных или иных взаимосвязей.

2. Определение типа организационной структуры (дивизиональная, линейно-функциональная или какая-либо другая).

3. При необходимости технологическая и производственная реструктуризация с целью создания предметно замкнутых цехов, участков, отделений.

4. Распределение видов бизнеса по структурным подразделениям, определение подразделений, не имеющих собственных источников дохода.

5. Разграничение зон компетенции и ответственности, определение состава контролируемых и неконтролируемых показателей.

Как инструмент оперативного и антикризисного реагирования, бортовое табло должно отвечать следующим принципам.

1. Состав и структура бортовых табло подразделений должны соответствовать распределению власти на предприятии. В той мере, в какой управленческие воздействия осуществляются по линии иерархии, архитектура системы информации для оперативного реагирования должна соответствовать структуре власти. Из этого принципа вытекает два следствия.

А. Состав показателей бортового табло должен весьма тесно соответствовать функциональным обязанностям каждого уровня управления. Менеджер соответствующего уровня должен получать из бортового табло данные для обоснования своих действий.

Б. Бортовое табло также осуществляет функцию контроля ответственности менеджера. Делегирование ответственности требует наличия у делегирующего лица средств контроля. Эту роль выполняет бортовое табло, позволяя менеджеру каждого уровня:

- оценить результаты, полученные подчиненными;
- и самим подчиненным отслеживать собственные результаты.

Для выполнения с помощью бортового табло этих задач надо, чтобы вышестоящий начальник мог легко опросить бортовые табло своих подчиненных, и чтобы бортовые табло подразделений могли быть сведены в общее табло конечных результатов, что предполагает:

- пирамидальную структуру построения бортовых табло;
- единство методологии определения показателей;
- выбор периодичности представления данных.

PERSPECTIVE DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SCIENCE AND PRACTICE

2. Табло управления должно отображать всю информацию, необходимую для антикризисного оперативного управления деятельностью.

3. Чтобы получить результативное табло управления, нужно зафиксировать предельное (пороговое) значение каждого показателя, которое должен соблюдать менеджер, затем определить информацию, которую он должен предоставлять вышестоящему начальнику (или при необходимости директору предприятия).

4. Табло управления должно быть приспособлено к той личности, которая его использует. Это инструмент поддержки принятия решений, он должен соответствовать ходу рассуждений лица, принимающего решения, его способу восприятия. Некоторые менеджеры хотят видеть столбцы цифр, другие предпочитают графики. Многое зависит от личности менеджера

5. Результативное табло управления должно отражать не только текущие значения показателей, но также их прошлые значения, поскольку:

- прошлые значения являются базой прогноза;
- они позволяют предупредить менеджера до того, как показатель достигнет своего критического (сигнального) значения;
- характеризуют взаимодействие показателей и, таким образом, позволяют:
 - а) постепенно избавиться от возможной избыточности показателей;
 - б) выявить показатели симптомов, те состояния, которые в момент времени t скажутся на значениях других показателей в момент времени $t+n$.

6. Должна быть предусмотрена возможность быстрого получения информации. Это условие хорошего пилотажа. Некоторая количественная неточность в оперативной информации всегда лучше точных данных, получаемых с запозданием, при условии, что эта неточность станет такой, что невозможно будет интерпретировать результат.

7. Частота предоставления информации в бортовом табло должна быть приспособлена к возможностям осуществления управляющих воздействий. В общем случае она соответствует сроку, за который соответствующий менеджер может изменить параметры управляемого им объекта. Для начальника участка это, например, сутки, если он может воздействовать на наладку оборудования, производительность, причины брака только со следующего дня. Для директора завода это может быть и месяц.

8. Наконец, существует опасность, что данные в табло управления вышестоящего менеджера не совпадают при консолидации с информацией вышестоящего уровня. Действительно, если концепция и методы сбора информации были разными на различных уровнях управления, существует риск многочисленных конфликтов и недоразумений.

Табло управления представляет собой инструмент контроля ответственности в первом приближении. Его главное достоинство в том, что оно предоставляет информацию квази-непрерывно, или, во всяком случае, применительно к потребностям антикризисных управленческих воздействий. Чтобы контролировать ключевые области деятельности, необходимо отыскать показатели, характеризующие четыре уровня: 1) результат, 2) средства и ресурсы; 3) взаимодействующие виды деятельности, 4) внешнюю среду.

PERSPECTIVE DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SCIENCE AND PRACTICE

В табло управления, кроме абсолютных показателей о состоянии выполнения плановых заданий, нужно включать элементы информации, которые можно подразделить на отклонения, относительные показатели, графики и сигнальные значения.

Ключевые отклонения. В табло управления должны отражаться отклонения по ключевым областям деятельности. Например, в табло управления на уровне генеральной дирекции нет необходимости отражать отклонения по выработке отдельно взятого цеха (при условии, что он не является узким местом). Напротив, отклонения по объему продаж в разрезе видов бизнеса, товарных групп, регионов, а также отклонения по величине денежных средств должны фигурировать в табло управления генеральной дирекции, поскольку они имеют существенное влияние на жизнедеятельность каждого предприятия.

На каждом уровне управления табло управления указывает только на изменения, необходимые для хорошей работы центра ответственности. **Относительные показатели(коэффициенты).** Коэффициенты представляют собой отношения значимых показателей деятельности. Некоторые из них определяются на основе информации в денежном выражении, другие будут определены на основе натуральных показателей, находящихся за рамками общего и аналитического учета. Коэффициенты имеют значение не сами по себе, а только по отношению к заданным значениям (среднеотраслевым или собственным нормам предприятия). Они плохо анализируются без корреспонденции со значениями других коэффициентов. Например, фирма с быстрой экспансией на рынке обычно имеет хорошие коэффициенты роста продаж, оборачиваемости складских запасов, но плохие коэффициенты финансовой независимости и рабочего капитала. Коэффициенты должны трактоваться только в их взаимосвязи. Используются только те коэффициенты, которые акцентируют внимание на ключевые области деятельности. Тем не менее, они должны быть достаточными для оперативного управления, чтобы их интерпретация была ясной и однозначной.

Графики. Назначение графиков - прямо, наглядно и быстро представить развитие событий, лучше проиллюстрировать развитие темпов или тенденций.

Сигнальные значения. Сигнальные значения представляют собой пороговые значения показателей, предназначенные для привлечения внимания менеджеров подобно тому, как на бортовом табло штурмана лайнера загораются лампочки. Когда эти значения актуализируются, должен вмешаться менеджер. Такая система не нуждается в анализе и позволяет осуществлять запрограммированные действия сразу после появления сигнала. Сигнальные значения позволяют реализовать управление по исключению.

В целом следует отметить, что совокупность показателей бортового табло управления облегчает и улучшает процесс принятия, в первую очередь, оперативных антикризисных решений с требуемой короткой периодичностью. В этом смысле табло управления представляют само по себе эмбрион системы контроллинга. Однако в более развитом виде контроллинг использует другой

PERSPECTIVE DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SCIENCE AND PRACTICE

исключительно важный инструмент - бюджетное управление. Некоторые специалисты именно к нему и приравнивают контроллинг.

Список литературы:

1. Мищенко В.А. Контроллинг в действии: Учебное пособие / Долинская Р.Г./ – Х: ИД «ИНЖЭК». – 2008. – 472 с.

AUTOMATED APPROACH FOR THE IMPORTING THE NEW PHOTO SET TO PRIVATE PHOTO ALBUM TO MAKE IT MORE SEARCHABLE

Nikulin Dmytro,

Student

National University of "Kyiv Mohyla Academy",

Hryhoriya Skovorody St, 2, Kyiv

Hlybovets Andrii

Doctor of science, Dean of the faculty of computer science

National University of "Kyiv Mohyla Academy",

Hryhoriya Skovorody St, 2, Kyiv

We live in the digital data era, and growing of the Internet gives us a possibility to find the information really easily by one click. We are allowed now to search the information from anywhere. Rapid growth of the digital data during the last 25 years is caused by the emergence of the various types of data, called multimedia data.

So, there is a need in Multimedia Information Retrieval (Multimedia IR) systems to search thought different types of media. Many aspects require such search engines that are able to find the data inside of textual and also non-textual information.

Such Multimedia IR systems usually provide such functions as storage, indexing, searching and delivery of multimedia information. They might also include such features as extracting descriptive features from multimedia data. The non-textual information significantly differs from the textual information. Therefore, different approaches and engines might be used depending on the type of multimedia data.

Table 1.
Identified and prioritized issues in current IR multimedia systems

#	Description	Priority
2	It is undefined how to link the identified faces (thousands) to the person entities that can be used in the search	5
3	It is undefined how to link the person entity to heritage tree node	2
4	It is undefined how to link a set of photos to the predefined type of event	7
5	It is undefined what to do if <u>metadata</u> does not exist	9
6	It is undefined how to integrate <u>tagging</u> approach with other systems	4
7	Filtering by objects (dogs/cars/trees) is not widely implemented	3
8	It is undefined how to link a photo to an author person entity	8