

Экономика предприятия

УДК 657:004

ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ВНЕДРЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Бузак Н.И.

В статье раскрывается методика контроля затрат на внедрение информационных технологий. В предложенной методике уделяется внимание контролю плановых и учетных данных, контролю исполнения бюджетов

Ключевые слова:

Внедрение новых форм хозяйствования, появление новых объектов управления требует усовершенствования как системы управления предприятием в целом, так и каждого управляющего звена в отдельности. Все это требует качественно нового подхода к управлению предприятием, а именно организации эффективного взаимодействия всех функций управления одной из которых является контроль.

Обеспечение эффективности затрат на внедрение информационных технологий, как цель управления, требует от контроля непрерывной проверки всех стадий реализации управленческих решений. На данный момент эти проблемы мало изучены и не рассмотрены в научных трудах, что в свою очередь приводит к препятствию разработки организационных и методических аспектов контроля затрат на внедрение информационных технологий.

Исследования контроля внедрения информационных технологий, нашли свое отражение в научных трудах Белухи М.Т., в которых аспекты контроля рассматриваются обобщенно не концентрируя внимания на контроле затрат на внедрение информационных технологий. Общие вопросы контроля необоротных активов, составляющей которых являются информационные технологии рассматривались в научных трудах Белухи М.Т., Валуева Б.И., Карева В.П., Нападовской Л.В., Остапчук Т.П. и др.

В работах по внутрихозяйственному контролю необоротных активов рассмотрены фундаментальные вопросы его теории и практики, накоплен опыт его организации, но, к сожалению, до этого времени существует много нерешенных проблем, которые обусловлены возникновением новых объектов управления, таких как информационные технологии.

Исследование практики контроля внедрения информационных технологий на отечественных предприятиях позволило сделать выводы относительно его организации:

- на контроль как правило возлагается задача обеспечения достоверности бухгалтерского учета, что значительно ограничивает возможности контроля;
- не задействована в управлении превентивная функция контроля;
- отсутствует текущий контроль на местах возникновения затрат, что существенно снижает информационные и контрольные возможности не только в центрах ответственности, но и на уровне предприятия;
- недостаточное целенаправленное и четкое взаимодействие с другими функциями управления приводит к отсутствию системности осуществления контроля и снижению эффективности управления.

Все эти недостатки свидетельствуют о необходимости усовершенствования методики контроля всех функций управления с целью обеспечения принятия эффективных управленческих решений относительно внедрения информационных технологий.

Целью статьи является освещение разработанной методики контроля затрат на внедрение информационных технологий, использование которой обеспечит эффективное функционирование системы управления затратами на автоматизацию предприятия.

Управление затратами на внедрение информационных технологий осуществляемое с помощью набора управленческих технологий, а именно планирования, выполнения задач по

достижению поставленных целей, учета, анализа и контроля за выполнением, корректированием планов и целей, предъявляет определенные требования к организации этой системы. При этом функционирование системы управления возможно лишь на условиях функционирования всех элементов как прямой, так и обратной связи, что подчеркивает их взаимозависимость друг от друга.

Неразрывная взаимосвязь функций планирования и контроля подтверждается в модели процесса принятия управленческих решений предложенную К.Друри, которая подчеркивает взаимозависимость этих двух функций. Рассмотренную модель процесса принятия управленческих решений можно представить обобщенно следующим образом: определение цели принимаемого решения, организация исполнения принятого решения, контроль исполнения, при этом контроль представлен конечною стадией процесса управления. Необходимо отметить, что в предложенной модели не выделена функция учета, притом, что главная роль информационного обеспечения контроля фактическими данными принадлежит учетной информации.

Подход к контролю как к завершающему этапу управленческой деятельности является основной точкой зрения в научной литературе. Нельзя не согласиться с авторами, которые считают, что подобный подход отражает только одну грань данного явления и потому не может претендовать на научную полноту.

Процесс осуществления контроля должен начинаться с разработки плана, которому предшествует сбор и анализ необходимых данных. В таком случае более обоснованным с нашей точки зрения будет системный подход, который разрешит рассматривать контроль как неотъемлемую составную процесса принятия и реализации управленческих решений. Взгляд на планирование, учет, анализ и контроль, как на интегрированную систему, в которой все эти функции осуществляются, как органически связанные компоненты единого процесса даст возможность в процессе взаимодействия с исследуемым объектом получать количественную и качественную оценку изменений в его развития, своевременно диагностировать отклонения и разрабатывать систему мероприятий по целенаправленному влиянию на объект управления, вырабатывать эффективные управленческие решения.

Создание эффективной системы управления возможно при условии организации ее непрерывного информационного обеспечения, как на уровне отдельных структурных подразделений, так и предприятия в целом. В системе управления и ее информационном обеспечении, внутрихозяйственный контроль должен выполнять следующие задачи: 1) проверка плановых и фактических данных с целью определения достоверности, законности и экономической целесообразности осуществляемых затрат; 2) проверка эффективности выполнения принятых управленческих решений основой для которой являются достоверные плановые и фактические данные. Таким образом, в первом случае информационное обеспечение является объектом контроля, в другом – средством контроля.

Розглядаючи функцію контролю з цих двох основних сторін, його роль у процесі прийняття і реалізації управлінських рішень можна представити наступним чином (рис. 1).

Практика исследуемых предприятий свидетельствует о недостаточной целенаправленности функции контроля и отсутствии ее четкого взаимодействия с другими функциями управления. Несистемное осуществление контроля затрат на внедрение информационных технологий не дает возможности выявлять отклонения во всех сферах деятельности предприятия, поэтому практически бездействует функции регулирования, экономического анализа, планирования, призванные воздействовать на отклонения в превентивном, текущем и последующем режимах.

В связи с этим, немаловажную роль в обеспечении эффективности контроля затрат на внедрение информационных технологий играет усовершенствование методики текущего контроля, контроля плановых и учетных данных, эффективности исполнения управленческих решений.

Важное значение функции планирования затрат в процессе принятия решений подчеркивает значимость контроля этого этапа управления, целью которого является организация на-

дежної системи спостереження за затратами до моменту їх здійснення.

Дослідження дійсної практики показали, що недоліками контролю планування витрат на впровадження інформаційних технологій є відсутність регулярної перевірки обґрунтованості і своєчасності розробки планових завдань, відсутність контролю нормативів витрат, в результаті чого контроль не сприяє своєчасному усуненню виникаючих відхилень.

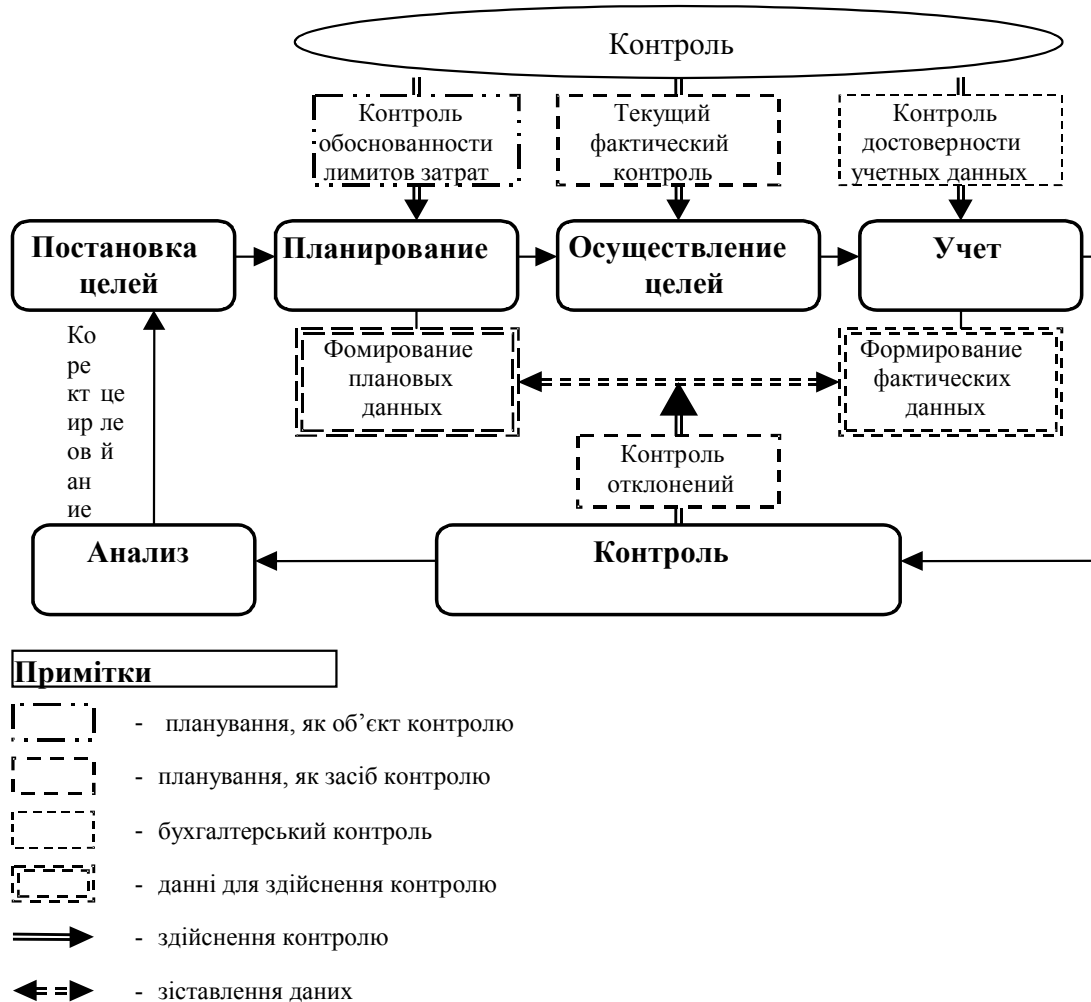


Рис. 1 – Роль контролю в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень

Для удосконалення системи управління впровадженням інформаційних технологій методика контролю функції планування повинна охоплювати всі сторони формування планових даних, а саме передбачати перевірку процесу планування, перевірку нормативів витрат і їх зміни, аналіз їх попередньої ефективності. Здійснення контролю як самого процесу планування, так і запланованих показників дозволить своєчасно виявляти нецелесобразні або технічно необґрунтовані витрати, виділяти слабкі частини процесу впровадження.

Контроль стану запланованих показників повинен вироблятися на основі критеріїв якості нормативів витрат, які дозволять охарактеризувати стан системи планування і дозволить оцінити результативність роботи в області розробки планових показників. До основних критеріїв якості планування витрат на впровадження інформаційних технологій можна віднести: рівень технічної обґрунтованості, об'єктивності і економічності витрат.

Контроль рівня технічної обґрунтованості показників витрат на впровадження інформаційних технологій повинен вироблятися шляхом перевірки відповідності планованих заходів по впровадженню інформаційних технологій технічному проекту. Одночасно необхідно встановити обґрунтованість і об'єктивність розроблених нормативів.

вов затрат на компьютерную и организационную технику, программное обеспечение, численность персонала принимающего участие во внедрение информационных технологий и времени внедрения, накладных расходов и других статей затрат.

Проверку экономичности запланированных показателей необходимо производить путем сравнения их с наилучшими достижениями, отмеченными на предприятии и в отрасли в целом. Особое внимание необходимо уделить контролю сроков внедрения изменения которых значительно влияет на общую величину затрат на проект.

Контроль общей плановой величины затрат на внедрение информационных технологий должен производиться по каждой статье затрат:

- контроль затрат на приобретение компьютерной техники и программного обеспечения производится путем проверки соответствия установленных нормативов затрат на комплектацию рабочих мест сотрудников и количества рабочих мест. Одной из основных ошибок допускаемых на предприятиях при планировании затрат на приобретение аппаратного обеспечения не планируются расходы на их доставку, что приводит к росту незапланированных затрат;
- затраты на программные обеспечения проверяются путем сравнения условий лицензионных договоров и планового количества лицензий. В свою очередь контроль затрат на приобретение лицензий должен предусматривать проверку планового количества лицензий на запланированное количества автоматизированных рабочих мест на которые будут устанавливаться программное обеспечение. Контроль затрат на программное обеспечение также должен включать проверку обоснованности установки программного обеспечения для конкретных пользователей;
- контроль плановой величины затрат на оплату труда производится путем проверки утвержденных нормативов времени на проектирование, программирование, настройку конкретной информационной технологии, количества задействованных проектировщиков, программистов и других сотрудников, плановых ставок заработной платы;
- контроль затрат на отчисления в фонды социального страхования производится путем проверки запланированных расходов на оплату труда работников проекта внедрения и действующих ставок отчислений на социальные мероприятия;
- контроль затрат на услуги сторонних предприятий осуществляется путем проверки обоснованности получения услуг от сторонних предприятий или внештатных работников, а также проверки тарифов и расценок на услуги сторонних предприятий или внештатных работников с которыми заключены договора на выполнение определенных работ;
- контроль прочих прямых затрат на проект предполагает проверку затрат на обучение персонала, командировочные затраты, транспортные затраты, материальные затраты и прочие прямые затраты. Контроль этой статьи затрат предполагает в первую очередь проверку обоснованности их плановой величины, проверку норм расходов и плановых цен на ресурсы;
- контроль не прямых затрат представляет собой достаточно трудную задачу и подразумевает под собой проверку полноты включения не прямых затрат и правильности распределения их между проектами внедрения информационных технологий.

С нашей точки зрения, проведение контроля планирования затрат на внедрение информационных технологий по предложенной методике позволит определить слабоконтролируемые показатели, показатели которые имеют приближенный характер или несут потенциальную угрозу возрастания, а также ошибки допущенные в процессе планирования. Предварительное определение узких мест процесса внедрения информационных технологий позволит своевременно устранить факторы, которые могут повлиять на возникновение отклонений, а также заблаговременно разработать программу усиленного наблюдения за осуществлением таких затрат.

Требования руководства к постоянному повышению эффективности управления внедрением информационных технологий требует от системы контроля фиксирования внимания на

возникающих отклонениях в критических точках и своевременного информирования об их возникновении, что становится возможным при организации эффективной системы бюджетирования и непрерывном осуществлении текущего контроля.

Текущий контроль затрат на внедрение информационных технологий в первую очередь должен проводиться работниками группы внедрения в местах, где непосредственно происходят локальные хозяйственные операции, образующие те экономические совокупности, которые определяют степень достижения целей группой внедрения и предприятием в целом.

Для достижения эффективности текущий контроль также должен производиться со стороны менеджера проекта внедрения информационных технологий, при этом необходимо обеспечить высокую степень увязки между менеджером проекта и группой внедрения, которая несет ответственность за выполнение возложенных на нее функций по внедрению информационных технологий. Организованный таким образом текущий контроль позволяет с одной стороны своевременно принимать решения по устранению возникающих отклонений на каждом этапе внедрения, с другой – обобщать оперативную информацию по всему проекту внедрения, определяя на этой основе общие для исполнения проекта тенденции и оперативно регулируя отклонения.

Текущий контроль затрат на приобретение аппаратного обеспечения возлагается на менеджера проекта внедрения, задачи которого заключаются в проверке соответствия запланированного приобретения аппаратного обеспечения и фактически поступившего, в наблюдении за состоянием качества аппаратного обеспечения и соответствии технических характеристик указанным в документах на поступление информационных технологий и в проекте внедрения. Основными задачами текущего контроля затрат на оплату труда является контроль за сроками внедрения информационных технологий, контроль рациональности использования рабочего времени специалистами по внедрению, проверки отработанного работниками времени, объемов и качества выполнения поставленных заданий, потерь рабочего времени, установлении причин и виновников отклонений.

Текущий контроль затрат на работы, которые выполняют сторонние предприятия осуществляется путем проверки соблюдения контрагентами договорных обязательств, а именно цен на работы и услуги, оказания услуг и выполнения работ в определенные договором сроки, визуального наблюдения выполненных работ. Проверка прочих затрат связанных с внедрением информационных технологий производится основываясь на запланированных данных. Текущий контроль командировочных расходов осуществляется путем сверки запланированных расходов с фактически возникшими, при выявлении отклонений затрат в сторону увеличения менеджер проекта внедрения должен согласовывать эти отклонения с координационным комитетом по внедрению информационных технологий. Амортизация основных средств и нематериальных активов, расходы на освещение и отопление помещений, в которых ведутся работы по проектированию, программированию, настройке информационных технологий слабо поддаются контролю, в связи с чем, как правило, на исследуемых предприятиях за такими расходами осуществляется последующий контроль.

Осуществление текущего контроля затрат на внедрение информационных технологий и управления в рамках бюджетирования становится возможным при эффективной организации учета фактических результатов, что позволит выявлять отклонения от бюджета непосредственно в момент совершения хозяйственной операции. Так, одним из важных этапов процесса принятия решений является бухгалтерский учет, который выполняет приоритетную роль в обеспечении фактической информацией, это подтверждает необходимость проведения контроля достоверности сформированной в учете фактической информации о затратах на внедрение информационных технологий.

Исследования практики базовых предприятий позволило сделать выводы о несовершенстве контроля учетной информации о затратах на внедрение информационных технологий, что в основной своей части связано с отсутствием непрерывности контроля, отсутствием четкой регламентации приемов контроля и лиц ответственных за проведение контроля. Все эти

недостатки системы контроля затрат на внедрение информационных технологий требует исследования и усовершенствования методики и организации контроля учетных данных. Непрерывный, сплошной контроль отражения информации о затратах на внедрение информационных технологий в учете, контроль плановой информации позволит предоставлять управленческому персоналу достоверные данные для целей бюджетного контроля затрат на внедрение информационных технологий.

Главным заданием бюджетного контроля затрат на внедрение информационных технологий является оценка исполнения бюджетов затрат, выявление факторов и причин, которые привели к возникновению отклонений, поиск резервов оптимизации затрат. Основным механизмом бюджетного контроля является план-факторный анализ, который позволяет оценить достигнутые результаты.

Процесс анализа исполнения бюджетов можно представить в виде следующих этапов [1, с.302]:

- определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бюджета;
- определение набора «контрольных показателей» для анализа исполнения бюджета;
- сбор информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- определение отклонений;
- анализ отклонений и выявления их причин;
- принятие решение о корректировке бюджета или ужесточении контроля над его исполнением.

Практика действующих предприятий показала, что анализом выполнения бюджетов затрат на внедрение информационных технологий на большинстве предприятий занимается планово-экономический отдел, на некоторых предприятиях ответственность за бюджетный контроль возложена на менеджера проекта внедрения. Однако встречается и одновременный анализ производимый как менеджером проекта, так и планово-экономическим отделом, результатом которого является увеличение потоков оперативной информации. С нашей точки зрения, наиболее целесообразно бюджетный контроль включить в функциональные обязанности менеджера проекта внедрения. План-факторный анализ отклонений играет важную роль в системе контроля, так как дает возможность из всех возникших отклонений выделять наиболее существенные, которые оказывают значительное влияние на результаты работы и обеспечивать их устранение.

Оценку отклонений фактических затрат на проект внедрения от показателей запланированных в бюджете необходимо осуществлять по статьям бюджета затрат на внедрение информационных технологий. Для расчета отклонений по статьям прямых затрат бюджета предлагаем модель расчета отклонений:

$$B_j = \sum_n^{i=1} (k_{ij\phi} * u_{ij\phi} - k_{ijn\phi} * u_{ijn\phi})$$

B_j – отклонения j статьи бюджета;

$k_{ij\phi}; k_{ijn\phi}$ – фактическое и плановое количество i ресурса j статьи бюджета

$u_{ij\phi}; u_{ijn\phi}$ – фактическая и плановая цена на i ресурса j статьи бюджета.

Для выявления причин отклонений необходимо проводить анализ влияния факторов на результирующий показатель, где факторами являются количество и цена ресурса, а результирующим показателем – отклонения.

Влияние изменения количества ресурса на отклонения j статьи предлагаем рассчитывать по формуле:

$$\Delta B_j^k = \sum_n^{i=1} (k_{ij\phi}^k * u_{ijn\phi} - k_{ijn\phi} * u_{ijn\phi})$$

Влияние изменения цены ресурса на отклонения j статьи предлагаем рассчитывать по формуле:

$$\Delta B_j^u = \sum_n^{i=1} (k_{ij\phi} * u_{ij\phi} - k_{ij\phi} * u_{ijn\phi})$$

Исключением является статья «Отчисления в фонды социального страхования», управлять которой можно лишь косвенно за счет сокращения затрат на оплату труда. Расчет отклонений по этой статье необходимо осуществлять по формуле:

$$B_{стр} = p_{стр\,н\phi} - p_{стр\,\phi}$$

$B_{стр}$ – отклонения по статье затрат "Отчисления в фонды социального страхования";

$p_{стр\,н\phi}$; $p_{стр\,\phi}$ – плановые и фактические расходы на социальное страхование.

Наиболее сложную задачу представляет собой контроль отклонений накладных расходов, сложность которого заключается в комплексности этих расходов, неодинаковой степени связи с объектами внедрения, постоянной тенденции к росту. С нашей точки зрения, для проведения план-факторного анализа накладных расходов целесообразно провести идентификацию статей затрат, составляющих накладные расходы, что позволит выделять и устранять причины возникающих отклонений.

Организация бюджетного контроля затрат на внедрение информационных технологий по предложенной методике позволит выявлять причины неисполнения бюджета, оперативно вносить необходимые корректировки на основе изменений внешней среды, обеспечивая при этом целостность бюджетных данных и оптимизируя трудозатраты.

ВЫВОДЫ

Предложенная методика контроля затрат на внедрение информационных технологий позволит значительно повысить качество управления проектами внедрения, а именно: обеспечит своевременное предотвращение возможных отклонений затрат, выявление и устранение при их возникновении. В связи с отсутствием основательных исследований контроля затрат на внедрение информационных технологий предложенная методика требует дальнейшего исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. – Х.: Фактор, 2005. – 340 с.