

I.Z. Chkhotua

INFORMATIONAL CONTROLLING SUPPORT AT TOURISM INDUSTRY BUSINESSES

Iona Chkhotua – a trainee at the Department of Labour Economics, "Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg; e-mail: dekanat205@yandex.ru.

Controlling as a management system support concept is based on a properly designed data gathering, processing, analysis and reporting system. One of the self-evident advantages of the use of controlling by tourism industry businesses is their ability to recognize threats as per small signals from outside with the onward collection of relevant information. Thus the said informational system is aimed at gaining such strategic objects as choosing basic strategies of development, defining the whole set of indicators under control and monitoring targets. All of the above has determined the relevance of the research in current business environment.

The article gives brief description of each particular stage of the control exercised in the course of implementation of the business process including preliminary, follow-up, running and post factum stage. The author defines the goals and specifies the tools of controlling and presents general recommendations with regard to designing an operational control system within the business, determines general requirements to tourism business related information. In the course of the study the author has used such methods as comparative analysis, synthesis, classification as well as systems approach.

Keywords: *strategic and operational controlling; controlling information system; strategic management zones; strategic management; preliminary; follow-up, running and post factum stage.*

И.З. Чхотуа

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Илона Зурабовна Чхотуа – стажер кафедры экономики труда ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; e-mail: dekanat205@yandex.ru.

Контроллинг, как концепция поддержки системы управления, основывается на грамотно выстроенной системе сбора, обработки, анализа и предоставления информации. Очевидным преимуществом для предприятия индустрии туризма, применяющего контроллинг, является распознавание угроз по слабым сигналам извне и отбор релевантной информации при планировании бизнеса. Поэтому перед данной информационной системой ставятся такие стратегические цели, как выбор базовых стратегий развития, определение совокупности контролируемых показателей и контроль за их достижением. Все вышесказанное определило актуальность темы исследования в современных условиях хозяйствования.

В статье кратко характеризуется каждый этап контроля при реализации бизнес-процесса (предварительный, следящий, текущий и постфактумный), определяются его цели и инструментарий, даются общие рекомендации по построению системы оперативного контроля в организации, определяются общие требования к информации, предъявляемые предприятиями индустрии туризма. В ходе исследования автор применял такие методы, как сравнительный анализ, синтез, группировка, а также системный подход.

Ключевые слова: *стратегический и оперативный контроллинг; информационная система контроллинга; стратегические зоны хозяйствования; стратегическое управление; затраты; предварительный, следящий, текущий, постфактумный контроль.*

Согласно теории контроллинга, необходимость в организации данной системы поддержки управления возникает в том случае, когда существующая в компании

хозяйственная деятельность не удовлетворяет современным требованиям ведения бизнеса.

Мировой экономической кризис отчетливо показал проблемы отрасли и предприятий, в ней функционирующих: жесткая конкуренция, процесс поглощения слабых компаний более сильными, изменения на законодательном уровне, падение величины платежеспособного спроса населения и др.

В качестве индикатора возникновения проблем в организации можно рассматривать интегральный показатель ROI и внутренний SWOT-анализ по следующим блокам вопросов: производство, снабжение, организационная структура, инновации, персонал, финансы, конечные потребители, маркетинг, реклама, каналы сбыта.

В виду дороговизны данного управленческого механизма на средних и малых предприятиях применяются отдельные элементы системы контроллинга, как то: система планирования, бюджетирования, анализ внешней среды (бенчмаркинг, SWOT-анализ) и др. Вопрос заключается в повышении эффективности их функционирования и доработке системы до уровня комплексного инструмента управления предприятием.

Информационная система контроллинга должна позволять решать следующие взаимосвязанные задачи стратегического управления [1; 2; 5; 6]:

1. Выбор направлений деятельности, построение стратегических планов. Для осуществления данных задач информационная система включает подсистему определения привлекательных для организации стратегических зон хозяйствования, выбор базовых стратегий развития. Необходимо заметить, что для анализа внешней среды должны быть использованы показатели, описывающие все семь сил конкуренции [1]. Оценку привлекательности внешней среды можно проводить при помощи следующих групп показателей:

а) параметры рынка: например, динамический показатель роста рынка (средний прирост спроса на стратегической зоне хозяйствования (СЗХ) за период пла-

нирования) позволяет определить, на какой стадии жизненного цикла находится товар/услуга, сравнивается с «ожидаемым ростом» на СЗХ – средним приростом спроса у конкурентов либо в отрасли. Если его значение отрицательное, то существует большая вероятность того, что СЗХ находится на стадии «зрелость–спад», следовательно, инвестировать средства в данное направление не представляется экономически целесообразным). Статический показатель (масштаб рыночных возможностей или предел фазы «зрелость») – СЗХ тем привлекательней, чем больше разрыв между текущим потенциалом рынка на момент начала планирования и абсолютным потенциалом рынка, т.е. между значением величины спроса на момент измерения и максимальным значением величины спроса;

б) параметры конкуренции на СЗХ: тип конкуренции (степень концентрации производства в отрасли, индекс Херфиндала), интенсивность конкуренции (коэффициент вариации рыночных долей конкурентов и средней рентабельности СЗХ);

в) другие факторы, определяющие привлекательность СЗХ (факторы немонетарного характера, оцениваются субъективно).

2. Определение совокупности контролируемых показателей, количественно описывающих стратегические цели. Для осуществления данных задач информационная система контроллинга включает подсистему контрольных показателей.

3. Контроль за достижением намеченных целей. Для осуществления данных задач информационная система контроллинга включает «следящую» подсистему, в рамках которой осуществляется мониторинг изменения подконтрольных показателей в СЗХ и поиск отклонений и виновников.

4. Принятие соответствующих мер по управлению.

До начала реализации стратегического плана осуществляется предварительный контроль, задача которого сводится к повышению эффективности плана проверкой его на устойчивость, определения зон риска и набора подконтрольных пока-

зателей для дальнейшего контроля (следающего, текущего, постфактумного). Для анализа правильности и обоснованности гипотез стратегического плана используется так называемая матрица «риск – степень контроля».

Следующий этап – осуществление следающего контроля – непрерывное упорядоченное слежение за параметрами зон стратегической важности для оценки по принятым сигналам потенциальной угрозы извне. Данный вид контроля выполняет следующие задачи:

- улавливает слабые сигналы из СЗХ;
- верифицирует слабые сигналы (например, методом эмпирической верификации);
- усиливает и дешифрует слабые сигналы (придание экономическому явлению, лежащему в основе сигналов, количественной определенности);
- производит подсчет отклонений подконтрольных показателей.

Способ его организации – образование команды из группы экспертов-работников предприятия, обладающих высоким профессионализмом в выбранной сфере деятельности, либо привлечение специализированных аналитических служб извне, в том числе аудиторских компаний.

На этапе оперативного контроля на предприятиях различных сфер деятельности в основном применяется текущий и постфактумный контроль.

Под текущим контролем понимают механизм выявления потенциальных отклонений от установленных плановых заданий перед началом или в процессе выполнения бизнес-процессов.

Для внедрения текущего контроля на предприятии индустрии туризма необходимо провести следующие подготовительные мероприятия [1; 2; 5; 6]:

- определить индикаторы, наилучшим образом описывающие текущую сумму покрытия цепочки ценностей фирмы (в практике менеджмента для данных целей применяется свободный денежный поток);
- провести предварительный контроль гипотез с использованием матрицы

«риск – степень контроля», выбрать подконтрольные гипотезы и описывающие их бизнес-процессы, определить входы, выходы, узкие места и текущие подконтрольные показатели процесса;

- разбить подконтрольные показатели на контрольные точки, для каждой из которых разрабатывается контрольный индикатор на основе выявления узких мест либо наиболее важных участков потока ценностей;

- определить минимальную величину отклонений фактических значений контрольных индикаторов от плановых;

- ввести систему кодирования отклонений контрольного индикатора для однозначного определения причины и виновника отклонения (код бизнес-процесса, код сигнала, код виновника, код причины сигнала);

- разработать следующие математические модели: первая модель позволяет определить новое потенциальное значение текущих подконтрольных показателей после возникновения отклонения, вторая – новое потенциальное значение целевого текущего подконтрольного показателя;

- разработать механизм реакции системы контроля на возникающие отклонения в данных моделях (контрольные отчеты в определенные периоды времени, составленные в формате, позволяющем по кодам отклонений идентифицировать причины и виновников).

При постфактумном контроле осуществляется сравнение фактических значений результатов осуществления бизнес-процессов с заданиями текущего плана. Данный вид контроля констатирует факт наличия отклонения.

Для внедрения постфактумного контроля на предприятии индустрии туризма необходимо предпринять следующие подготовительные мероприятия:

- в рамках текущего планирования ставятся текущие показатели – цели предприятия;

- с помощью предварительного контроля определяются подконтрольные гипотезы и строятся динамические модели бизнес-процессов [5];

- целевые текущие подконтрольные

показатели при помощи факторного анализа разбиваются на текущие подконтрольные показатели;

- устанавливается масштаб отклонений (минимальная величина отклонений целевых текущих подконтрольных показателей от текущих подконтрольных показателей), за пределами которых будет срабатывать механизм реакции;

- разрабатывается система кодирования отклонений фактических значений текущих показателей от плана и механизм реакции системы контроля на возникшие отклонения в виде контрольных отчетов [1];

- разрабатывается механизм внутреннего аудита бизнес-процесса – обратный пошаговый просмотр с целью нахождения причин и виновников отклонений;

- принимается решение об устранении отклонений.

Итак, туристская информация должна удовлетворять общепринятым критериям достоверности, полноты, оперативности. Под достоверностью понимается отсутствие искажений действительности и содержательность (материальная ценность) информации. Данное свойство, в рамках объекта исследования, предполагает [3; 7]:

- определение потребности во всех видах ресурсов для осуществления туристской деятельности;

- расчет необходимой суммы денежных средств на закупку и оплату услуг предприятий – партнеров туристской инфраструктуры;

- определение на стадии планирования полного комплекта туристских услуг;

- полную калькуляцию затрат туристского предприятия;

- оценку спроса и конкурентной среды на рынке туристских услуг;

- основательную проработку трансакционных операций как основы для ведения деловых переговоров с предпри-

ятиями-партнерами туристской инфраструктуры;

- тщательную проработку правовых положений туристской деятельности;

- достоверность данных бухгалтерского и управленческого учета.

Конечная цель контроллинга предприятий индустрии туризма, как и контроллинга в общем виде, – создание оперативной информационной системы, способной выводить управленческие решения на новый профессиональный уровень (способность туристского предприятия в полном объеме и на высоком уровне выполнять обязательства перед потребителями туристской услуги и деловыми партнерами).

ЛИТЕРАТУРА

1. Гришунин С.В. Разработка и внедрение системы стратегического контроллинга на промышленном предприятии: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 1999. 307 с.

2. Контроллинг / под ред. А.М. Каминского, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2006. 336 с.

3. Крутик А.К., Гришин С.Ю. Контроллинг в финансово-экономической деятельности предприятий сферы услуг // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2014. № 6 (209). С. 69–72.

4. Слуцкий М.Л. Контроллинг как система повышения эффективности управления промышленным предприятием. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. 259 с.

5. Сулоева С.Б., Муханова Н.В. Контроллинг. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2003.

6. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М.: Финансы и статистика, 2008.

7. Чудновский А.Д., Жукова М.А., Кормишова А.В. Стратегический менеджмент в индустрии туризма. М.: КНОРУС, 2015. 152 с.