

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний аграрно-економічний університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

Ефективна економіка № 5, 2017

УДК 658.5.012.7

О. В. Заяц,

*асистент, заступник декана факультету «Менеджмент, логістика та туризм»,
Національний транспортний університет, Київ, Україна*

ОКРЕМІ ПРЕДМЕТНІ ОБЛАСТІ КОНТРОЛІНГУ В АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

O. V. Zaiats,

*Assistant Lecturer, Deputy Dean Faculty of Management, Logistics and Tourism,
National Transport University, Kyiv, Ukraine*

SOME SUBJECT AREAS CONTROLLING IN OF MOTOR COMPANIES

Для забезпечення належного рівня функціонування підприємства необхідні нові підходи до управління. Тому встановлено, що в такій ситуації актуальності набуває використання контролінгу як системи, що координує роботу функціональних служб підприємства та надає інформаційно-аналітичну підтримку керівництву при прийнятті управлінських рішень.

Дослідження концепцій контролінгу дало змогу виокремити такі концепції, як контролінг з орієнтацією на систему обліку, з орієнтацією на управлінську інформаційну систему та з орієнтацією на систему управління.

На основі проведеного аналізу встановлено, що застосування контролінгу в управлінні підприємством повинно здійснюватися з огляду на внутрішній та зовнішній аспекти функціонування підприємства. Зокрема, зовнішній аспект повинен включати інформацію щодо конкуренції, ринкового, економічного та соціально-політичного середовища. Щодо внутрішнього аспекту застосування контролінгу в управлінні підприємством, то реалізація його завдань здійснюється з врахуванням інформаційного блоку зовнішнього аспекту.

Саме тому, діяльності підприємства необхідно спрямовувати на визначення поточної результативності підприємства для подальшої оцінки рівня досягнення запланованих результатів.

To ensure the proper level of the enterprise functioning, it requires new approaches to management. Therefore established that in such a situation the usage of controlling as a system – that coordinates the functional services of company, provides information and analytical support management in decision making – becomes more relevant. Research on concepts of controlling enabled to distinguish such concepts as controlling-oriented accounting systems, with a focus on management information systems and with a focus on management systems.

Based on the analysis it is found that the use of controlling in business management, should be carried out taking into account the internal and external aspects of the enterprise. In particular, the external dimension should include information on the competition, market, economics,

social and political environment. As for the internal aspects of controlling in enterprise management, the implementation of tasks is performed by taking into account the information of external aspects. That's exactly why it is necessary to direct the enterprises on the current performance determination of the enterprises, for further evaluation level of achievement of planned results.

Ключові слова: *контролінг, персонал, маркетинг, послуга, бюджетування, конкуренція, стратегія.*

Keywords: *controlling, personnel, marketing, service, budgeting, competition, strategy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Контролінг в автотранспортних підприємствах (далі – АТП) є багатогранною системою, що включає всі аспекти діяльності підприємств. Впровадження або удосконалення контролінгу в АТП є важливим та ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Розвиток системи контролінгу часто не потребує значних витрат, але результати ефективного контролінгу дозволяють суттєво поліпшити фінансовий стан суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Питання контролінгу досліджені низкою вітчизняних науковців, серед яких Головкова К.С., Деменіна О.М., Єршова Н.Ю., Куровська О.А., Полтініна О.П., Приймак С.В., Прохорова В.В., Сулима О.Й., Хайлук С.О., Харківський Д.Ф., Цюга М.М., Щеголькова С.В. та ін. [1-3]. Розвиток вітчизняної економіки та посилення інтеграційних зв'язків відкривають нові аспекти в контролінгу АТП. Практичний досвід контролінгової діяльності потребує наукової систематизації та методичного узагальнення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розгляд та аналіз окремих предметних областей контролінгу з точки зору практичного значення удосконалення діяльності АТП у відповідних напрямках.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розглянемо в комплексі різні аспекти діяльності АТП, які можуть бути предметом контролінгу. Ці предметні області часто є різноплановими, але їх об'єднує загальне призначення та необхідність залучення до системи діагностики та контролю.

Так, на сьогодні в кожному АТП варто, перш за все, розробити методіку оцінки вартості послуг, структурувати основні складові собівартості, провести аналіз динаміки цих показників та розробити основні напрями їх оптимізації для вжиття своєчасних коригуючих заходів. При цьому, доцільно сформулювати таку тарифну політику АТП, щоб досягти максимального балансу економічних інтересів споживачів послуг та підприємств, що забезпечуватиме стабільність тарифів, їх гнучкість та прогнозованість, які б дозволяли адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов та потреб ринку, досягнення визначених цілей для максимальної ефективності функціонування.

При цьому важливою є побудова системи фінансової відповідальності, реальне впровадження управління за центрами фінансової відповідальності. Але, на жаль, у багатьох АТП немає чітко визначених показників керованості персоналу, на підставі яких визначалась би необхідність створення, виокремлення, або, навпаки, об'єднання структурних підрозділів. Існуюча структура підрозділів АТП переважно склалась історично на основі типових структур та розвивалась переважно за принципом «функція-людина», тобто створення або виокремлення нових структурних одиниць за наявності функціонально виокремлених задач або відповідних кваліфікованих фахівців.

На рівні виробничих структурних підрозділів такі норми в АТП, як правило, існують та переважно пов'язані з кількістю персоналу робітничих професій, які, у свою чергу, напряму нормуються в залежності від кількості об'єктів інфраструктури та рухомого складу, а також існуючої технології їх обслуговування та ремонту.

В адміністративно-фінансових підрозділах АТП немає чітко встановлених критеріїв для нормування чисельності персоналу. Існуюча чисельність працівників, як правило, склалась історично та була визначена переважно суб'єктивно – керівниками відповідних підрозділів. Те ж саме стосується наявності окремих заступників у складі підрозділів.

Рациональним підходом у діяльності АТП є використання певних критеріїв для визначення необхідності створення окремих структурних підрозділів у організаційній структурі підприємства, які базуються на потребах у виконанні функцій і бізнес-процесів, їх обсягах, спеціалізації, контролі, тощо.

Насамперед, такі критерії повинні включати необхідність розподілу повноважень для уникнення конфлікту інтересів та оптимальну кількість функціональних напрямів/підлеглих, якими здійснюється управління при збереженні ефективного контролю (норма керованості).

Наявність подібних критеріїв та норм спрощує для АТП обґрунтування перед зовнішніми та внутрішніми учасниками процесу управління змін до організаційної структури (створення/виокремлення нових підрозділів при змінах у внутрішньому та зовнішньому середовищах).

При створенні внутрішніх нормативних документів, які визначають той чи інший напрям діяльності підприємства, загальноприйнятим є вважати, що положення визначає основні принципи, правила і вимоги певного процесу. Регламент

описує хід виконання процесу, його взаємозв'язок з іншими процесами, ролі виконавців і результати. Інструкція визначає послідовність кроків, необхідних для виконання певної дії. Методика описує сукупність підходів, алгоритмів розрахунку, формул, способів і прийомів для виконання певної дії.

Наявність окремо заступників у структурних підрозділах не є ефективною в організаційних структурах та приводить до зниження норми керованості та ефективності управління.

Необхідно розробити та впровадити в АТП відповідні принципи, критерії та норми для визначення необхідності створення окремих адміністративних підрозділів у організаційній структурі підприємств та розрахунку їх чисельності, у тому числі з урахуванням можливості автоматизації процесів управління.

Для визначення норми керованості на рівні адміністративного персоналу доцільно використовувати мінімальну норму у п'ять штатних одиниць, як необхідну умову для створення нових відділів. Для забезпечення норми керованості для створення управлінь/департаментів на рівні адміністрації доцільно використовувати мінімальну норму у три відділи в одному управлінні/департаменті.

У багатьох АТП на сьогодні немає окремо виділеної функції маркетингу та спеціалістів, які б займалися маркетингом на професійному рівні. Наявність такої виокремленої функції маркетингу з відповідним структурним підрозділом в умовах високої ринкової конкуренції є необхідністю для підприємств, дохід яких переважно залежить від уподобань та задоволення покупців товарів/користувачів послуг.

Існуюча в більшості АТП практика паперового документообороту потребує постійного обміну первинними документами у паперовому вигляді між виробничими структурними підрозділами та відповідними відділами бухгалтерії. Для виправлення помилок у первинних документах такий обмін може бути не одноразовим, що приводить до підвищення навантаження на працівників та зниження продуктивності праці.

Навіть за наявності системи електронного документообороту в АТП, такі системи найчастіше використовуються в обмеженому функціоналі, всі документи переважно дублюються в паперовому вигляді.

Впровадження системи електронного документообороту та використання безпаперових технологій у бізнес-процесах дає можливість АТП зменшити навантаження на працівників, підвищити ефективність праці та оптимізувати чисельність задіяного персоналу, зменшити витрати на матеріали для здійснення паперового документообороту та впорядкувати роботу з паперовими носіями, впорядкувати та прискорити процеси прийому та обробки документів, як внутрішніх так і зовнішніх, отримати єдине сховище документів, де організований швидкий та зручний пошук документів та яке відповідає сучасним вимогам інформаційної безпеки.

Тому необхідно переглянути перелік первинних бухгалтерських документів АТП на необхідність ведення на паперових носіях та оптимізувати бізнес-процеси за рахунок використання безпаперового документообороту з метою підвищення ефективності праці. Доцільно також переглянути перелік всіх інших документів та визначити ті, які можливо вести в електронному вигляді, розробити технічне завдання на доопрацювання або розробку та впровадження системи електронного документообігу в рамках усього АТП.

Функція закупівель в деяких АТП централізована, а в деяких – розподілена між структурними підрозділами. Часто виробничі підрозділи займаються супроводженням договорів самостійно, що не є оптимальним підходом. Більш продуктивно, якщо виробничі підрозділи відповідають за формування потреби в товарах, роботах і послугах, а централізована служба логістики відповідає за проведення закупівельних процедур, супроводження договорів та своєчасне постачання товарів, робіт та послуг.

Процеси довгострокового та оперативного планування закупівель в АТП часто не формалізовані, а процес формування річного плану закупівель недостатньо деталізований. Процес планування закупівель на всіх часових горизонтах відповідно не інтегрований з процесами планування операційної та інвестиційної діяльності, бюджетування.

Рішення про закупівлю товарів чи їх виготовлення власними силами приймається на основі техніко-економічного обґрунтування, однак даний процес не формалізований.

Процеси планування закупівель повинні бути інтегровані з процесами планування виробничої діяльності, інвестиційної діяльності, бюджетування і формувати єдину систему планування в АТП. Як правило, процеси планування повинні відбуватися на трьох горизонтах: довгостроковому (2-5 років), середньостроковому (1-2 роки), оперативному (півріччя, квартал, місяць).

АТП доцільно прагнути до укладання довгострокових контрактів з постачальниками. Довгострокові договори в більшості випадків є вигідними як для постачальника, так і замовника. За рахунок довгострокових замовлень постачальник може оптимізувати свою операційну діяльність і завдяки цьому надати суттєву знижку замовнику.

В багатьох АТП різні виробничі підрозділи в операційній діяльності можуть використовувати ідентичні запаси. Рух запасів одного виробничого підрозділу (служби, цеху, дільниці) є недоступним для відслідковування іншими підрозділами. Наприклад, після видачі запасу з центрального складу, він може знаходитись в цеху значний час без використання, хоча в цей час може бути потреба іншого підрозділу саме в цьому запасі. Така ситуація негативно впливає на оборотність запасів та обсяг потрібного робочого капіталу, а також може привести до зриву операційної діяльності.

Доцільно використовувати в АТП інформаційні системи, які дають змогу відслідковувати рух запасів між центральним складом і всіма складами виробничих підрозділів, мати чітко формалізовані правила управління товарно-матеріальними цінностями.

Для підвищення ефективності внутрішньовиробничої логістики АТП необхідно запровадити централізовану систему

складського обліку, яка б давала змогу всім зацікавленим підрозділам відслідковувати наявність та рух необхідних запасів на підприємстві.

Важливо визначити підходи до управління запасами в залежності від класифікації (наприклад, експлуатаційний, аварійний, обмінний фонд тощо), а саме: контроль рівня запасів і правила їх поповнення, правила прийому, розміщення і зберігання запасів на складах, правила резервування запасів, списання запасів.

Доцільно створювати та підтримувати в кожному АТП в актуальному стані єдину базу контрагентів для уникнення ризиків вступу до договірних відносин з недобросовісними контрагентами.

Часто в АТП відсутня система аналізу ефективності закупівель, що унеможливає своєчасне виявлення проблем та покращення існуючої системи. Для працівників закупівельних служб можуть не встановлюватися вимірювані цілі, заробітна платня не завжди прив'язана до результатів діяльності.

Всі напрями діяльності АТП потребують встановлення критеріїв, за якими можливо відслідковувати ефективність процесів, своєчасно виявляти проблеми і реагувати на них, розробляти комплекси заходів для недопущення аналогічних проблем у майбутньому.

Дані системи аналізу ефективності закупівель повинні використовуватися як вихідна інформація для системи мотивації і оплати праці персоналу, задіяного у процесах закупівель. В галузі матеріально-технічного постачання АТП, як і в інших галузях діяльності цих підприємств, необхідно розробити ключові показники ефективності, встановити їх цільові значення та впровадити процедури контролю досягнення цільових значень.

Враховуючи вищевикладене, першочергового значення набуває необхідність формування цілісної стратегії розвитку АТП, яка б охоплювала всі аспекти діяльності підприємства. Значимість стратегії розвитку для кожного АТП полягає у встановленні чітких цілей розвитку і термінів їх досягнення. Без визначення пріоритетів розвитку поточна діяльність стає некерованою, розвиток підприємства складно спрогнозувати.

Відсутність встановленої стратегії розвитку є ознакою багатьох підприємств, що існують з часів планової економіки, як не парадоксально це є. Головна причина – наявність ринкової ніші з відсутністю конкуренції або наявність у підприємства значних конкурентних переваг, що дозволяло підприємству протягом тривалого часу провадити діяльність, спрямовану на збереження існуючого стану.

Система економічного планування в державній та комунальній сферах змушує підприємства відповідної форми власності створювати стратегічні плани розвитку на 3-5 років. Проте часто таке планування носить формальний характер і мало пов'язане з реальністю.

Жорстка конкурентна боротьба є стимулом для приватних підприємств користуватись ефективними та гнучкими методами планування. Стратегічний план розвитку в першу чергу пов'язаний з маркетинговою стратегією та планом капітальних інвестицій. При цьому маркетингова стратегія є вихідною і задає всі подальші напрями розвитку. А план капітальних інвестицій є проявом найбільш вартісної складової бізнес-плану (у більшості галузей економіки).

Важливість правильного визначення стратегії визначається тим, що під стратегію спрямовуються грошові потоки. Помилкове визначення напрямку або подальше вимушене коригування коштують значних втрат ресурсів та несуть загрозу банкрутства.

Відповідно, стратегічний план підлягає всебічному обговоренню, аналізу, критиці, зваженому розгляду та навіть експертній оцінці. І потім цей стратегічний план повинен бути предметом контролінгу, постійно перевірятись на відповідність динамічним умовам зовнішнього середовища. Періодичність перевірки може бути штучно встановлена (наприклад, двічі на рік), або здійснюватися за необхідності (наприклад, при значних змінах економічної політики).

Стратегічний план повинен бути сформульований достатньо лаконічно, оскільки такі документи, як правило, розглядаються вищим керівництвом підприємства, органами управління підприємством. Документи великого обсягу не сприймаються особами, які приймають рішення. Тому, за необхідності, під затверджений стратегічний план можна розробити окремі програми, тактичні плани тощо, які можуть бути затверджені на нижніх рівнях управління.

Контролінг стратегічного плану передбачає, перш за все, перевірку сталості тих умов зовнішнього середовища, за яких такий план було складено. До умов зовнішнього середовища, що впливають на розробку стратегічного плану, належать: макроекономічні умови (стан економіки, рівень інфляції, стабільність національної валюти, умови ведення бізнесу, доступність позикових коштів), стан ринку (частка порівняно з конкурентами, динаміка попиту).

Як правило, сформулювати місію підприємства не складно. Для цього необхідно зазначити, власне, яку саме продукцію та для кого виробляє підприємство. Підрозділ маркетингу або інша відповідна структура на підприємстві на основі місії буде стратегією рекламної діяльності, формування іміджу підприємства, навіть формує основи корпоративної культури.

Цілі підприємства обрати складніше. Як правило, перше, що спадає на думку, при виборі цілі – це максимізація прибутку. Але насправді підприємству не потрібен великий прибуток. Головне – отримати максимальний чистий грошовий потік, правильно інвестувати ці ресурси, збільшити у довгостроковій перспективі вартість підприємства.

Звичайно, з урахуванням специфіки, може бути безліч варіацій цілей підприємства. Безпосередньо цілі суб'єкта господарювання повинні бути відомі лише вузькому колу управлінців. Отримання конкурентами відповідної інформації може зашкодити реалізації встановлених планів.

При розробці стратегії розвитку необхідно, крім умов зовнішнього середовища, спиратись також на наявний ресурсний потенціал. На основі стратегії АТП варто розробляти відповідні програми удосконалення операційної діяльності та

визначати набір операційних цілей за функціональними напрямками. Ефективна операційна діяльність АТП характеризується високим рівнем модернізації, оновлення активів, що відповідно вимагає значних фінансових вкладень. Важливо також розробити програму покращення наявного рухомого складу АТП, його регулярного оновлення і своєчасного проведення технічних робіт.

На більшості на сучасних АТП немає чітко визначеної та формалізованої стратегії. Часто в якості стратегії приймається скорочення операційних витрат та збільшення доходів. У зв'язку з відсутністю стратегій, в АТП зазвичай можуть існувати окремі функціональні плани і програми, безпосередньо не пов'язані з будь-якими довгостроковими планами, які б демонстрували зв'язок з поліпшенням показників операційної та фінансової діяльності.

Для АТП вкрай важливо розробляти та затверджувати корпоративні стратегії, які містять набір стратегічних цілей підприємства, шляхом досягнення яких АТП планує здійснювати свою місію на протязі певного довгострокового періоду. Стратегія, як набір стратегічних цілей для всього підприємства, повинна визначатися на досить тривалий період, наприклад, на 5-7 років. Цілі повинні відповідати загально визначеним критеріям S.M.A.R.T., а саме, бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та мати термін досягнення.

На підставі корпоративної стратегії, далі повинні розроблятися функціональні стратегії (управління персоналом, технічна та технологічна, фінансова, ІТ, тощо) та визначатися операційні цілі, які повинні деталізувати виконання стратегії на більш дрібні цілі протягом менш тривалих періодів, наприклад на 1-3 роки.

Чітко визначена корпоративна та функціональна стратегії АТП повинні мати прямий зв'язок з фінансовими показниками цих підприємств, поєднувати виробничі та економічні показники діяльності для досягнення загальної фінансової стійкості.

Для відображення стратегічної мети досягнення фінансової стійкості АТП доцільно включити в корпоративну стратегію окрім «стандартних» цілей, як «безпечне і безперебійне перевезення вантажів і пасажирів», також і економічні цілі, які направлені на підвищення доходів та скорочення витрат та мають конкретні вимірні показники.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Окремі предметні області контролінгу в АТП повинні мати єдиний центр управління та єдину ідеологію, цілі, які визначаються стратегією розвитку підприємства. При цьому сама стратегія розвитку підприємства також має бути предметом контролінгу.

Література.

1. Бідняк М.Н., Омелянович О.Р., Заяц О.В. Теоретичні аспекти контролінгу. / Михайло Несторович Бідняк, Олексій Романович Омелянович, Ольга Василівна Заяц // Вісник. ¾ К.: НТУ ¾ 2012. ¾ Вип. 26, ст. 253-258.
2. Заяц О.В. Огляд світового досвіду формування системи контролінгу / Ольга Василівна Заяц // Управління проектами, системний аналіз і логістика. ¾ К.: НТУ ¾ 2012. ¾ Вип. 10, ст. 485-488.
3. Заяц О.В. Основні положення визначення та функціонування фінансового контролінгу/ О. В. Заяц // Управління проектами, системний аналіз і логістика. ¾ К.: НТУ ¾ 2013. ¾ Вип. 12, ст. 266-276.
4. Заяц О.В. Контролювання, моніторинг і діагностика як передумови контролінгу / О.В. Заяц // Економіка та управління на транспорті. – К.: НТУ, 2016. – Вип. 3, ст. 134-140.

References.

1. Bidniak M.N., Omelianovych O.R., Zaiats O.V. (2012), "Theoretical aspects of controlling", Visnyk, vol. 26, pp. 253-258.
2. Zaiats O.V. (2012), "Review of international experience formation controlling system", Upravlinnia proektamy, systemnij analiz i lohistyka, vol. 10, pp. 485-488.
3. Zaiats O.V. (2013), "Main theses about identification and operation in financial controlling", Upravlinnia proektamy, systemnij analiz i lohistyka, vol. 12, pp. 266-276.
4. Zaiats O.V. (2016), "Control, monitoring and diagnostics as preconditions for controlling", Ekonomika ta upravlinnia na transporti, vol. 3, pp. 134-140.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2017 р.



ТОВ "ДКС Центр"

Вропу