

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА НАДАННЯ ПОСЛУГ ПАСАЖИРСЬКИХ АВТОБУСНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

***Анотація.** У статті запропоновано створення системи контролінгу для подолання кризи на підприємстві, що здійснює пасажирські автобусні перевезення. Досліджено несприятливі макроекономічні тенденції у секторі автотранспортних перевезень. Визначено різні організаційні варіанти та етапи створення системи контролінгу на автотранспортному підприємстві.*

Ключові слова: контролінг, система контролінгу, криза, антикризове управління, автотранспортне підприємство.

Чичкан-Хлиповка Ю.М. Контроллинг как инструмент антикризисного управления субъекта предоставления услуг пассажирских автобусных перевозок.

***Аннотация.** В статье предложено создание системы контроллинга для преодоления кризиса на предприятии, которое осуществляет пассажирские автобусные перевозки. Исследованы неблагоприятные макроекономические тенденции в секторе автотранспортных перевозок. Определены разные организационные варианты и этапы создания системы контроллинга на автотранспортном предприятии.*

Ключевые слова: контроллинг, система контроллинга, кризис, антикризисное управление, автотранспортное предприятие.

Chychkan-Khlipovka Yu.M. Controlling as an instrument of crisis management of passengers transport service entity.

***Annotation.** The creation of controlling system for get over a crisis within an enterprise fulfilling passengers transportation is suggested in the article. Unfavorable economic trends in the road transport sector are studied. Different organizational variants and stages of controlling system creation at the road transport enterprise are defined.*

Key words: controlling, controlling system, crisis, crisis management, road transport enterprise.

Постановка проблеми в загальному вигляді. У результаті погіршення макроекономічної ситуації в Україні у 2009-2013 рр. багато підприємств опинилися на межі виживання, стикнувшись із виникненням та подальшим загостренням кризових явищ. У цих умовах на підприємствах автотранспортного сектору, особливо державної або комунальної форми власності, поглибилися існуючі локальні кризи із переходом у системну кризу.

Одним із інструментів подолання низки локальних криз, і перш за все фінансової, є створення системи контролінгу на підприємстві. Теоретичний та практичний інтерес становлять дієві та ефективні методи запровадження системи контролінгу як інструменту антикризового управління саме для автотранспортних підприємств.

Актуальність теми дослідження. Необхідність запровадження нових, комплексних методів управління підприємством, які забезпечать підвищення ефективності функціонування його основних підсистем, зумовлена тим, що традиційні методи менеджменту (у тому числі й реалізація функції контролю) не відповідають новим вимогам мінливого зовнішнього середовища організації та часто є малоінформативними для прийняття адекватних управлінських рішень. Відтак з теоретичної та прикладної точок зору актуальними є розробка та імплементація механізмів контролінгу у діяльність вітчизняних підприємств, зокрема сектору надання послуг автобусних пасажирських перевезень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчив, що у вітчизняній науці все більше уваги приділяється питанням запровадження системи контролінгу з на підприємствах. Аналіз наукової літератури [1, 4, 6], присвяченої проблемам контролінгу, засвідчив, що ця функціональна сфера управління тісно взаємопов'язана із: 1) управлінським обліком; 2) системою поточного (оперативного) контролю; 3) внутрішнім аудитом бізнес-процесів підприємства; 4) програмно-цільовим плануванням; 5) автоматизованою системою управління.

Узагальнюючи наукові розробки [2, 8], можна сказати, що сьогодні під контролінгом розуміють: 1) відносно нову філософію введення бізнесу; 2) сукупність управлінських інструментів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розрізняють такі види контролінгу, які корелюються із основними функціональними сферами комерційних організацій [3, 7]: контролінг зовнішнього середовища; контролінг забезпечення ресурсами; контролінг персоналу; контролінг виробництва; контролінг логістики; контролінг маркетингу і збуту; контролінг інвестицій; контролінг інновацій; фінансовий контролінг.

В залежності від ступеня комплексності та часової спрямованості розрізняють наступні види контролінгу [1, 5, 10]: 1) стратегічний; 2) оперативний; 3) фінансовий.

Узагальнюючи сучасне розуміння контролінгу, можна стверджувати, що він – філософія і спосіб мислення керівників, орієнтованих на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. З іншого боку контролінг – орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників при здійсненні загальних та конкретних функцій на підприємстві.

Під системою контролінгу пропонуємо розуміти організаційно-управлінський механізм координації та безперервного покращення управлінської діяльності, який заснований на системі управлінського обліку та бюджетування, інформаційних технологій та залученні персоналу до виявлення та зменшення неефективних фінансових витрат та втрат. Метою створення системи контролінгу на підприємстві є скорочення витрат та збільшення прибутку організації. Створення системи контролінгу особливо актуально в умовах настання однієї чи декількох локальних криз, системної кризи на підприємстві.

Створення системи контролінгу на підприємстві забезпечує більш ретельне, тобто на якісно новому рівні, управління фінансами та якісні оперативні та стратегічні управлінські рішення. На наш погляд, це дозволяє розглядати контролінг як інструмент антикризового управління, оскільки будь-яка локальна криза погіршує фінансовий стан підприємства. Особливо актуальним з точки зору забезпечення виживання організації є створення системи контролінгу на підприємстві, де наявна фінансова криза.

Мета та задачі дослідження. Метою статті є визначення організаційно-управлінських можливостей системи контролінгу в межах автотранспортного підприємства для подолання кризових явищ в організації, зокрема такого виду локальної кризи як фінансова.

Інформаційною базою дослідження є офіційні дані Державної служби статистики України та фінансово-економічна інформація Автобусного парку № 3 Комунального підприємства (КП) «Київпаstrans».

Задачами дослідження виступають:

- 1) аналіз тенденцій розвитку вітчизняного сектору автотранспортних перевезень пасажирів в умовах фінансово-економічної кризи;
- 2) визначення локальних криз, що найчастіше мають місце на автотранспортних підприємствах;
- 3) розробка організаційно-управлінських пропозицій по створенню системи контролінгу на автотранспортному підприємстві Автобусний парку № 3 КП «Київпаstrans».

Викладення основного матеріалу дослідження. Про виникнення кризових явищ у вітчизняному транспортному комплексі можна зробити висновок на основі даних [9]. Виходячи із задач нашого дослідження, доцільно розглядати послуги пасажирських автобусних перевезень як значущу складову автомобільного транспорту.

Найбільші обсяги перевезення пасажирів за останнє десятиріччя спостерігалися у передкризовому 2008 р. (8331 млн. чол.). Частка автомобільного транспорту (до складу якого належать суб'єкти надання послуг пасажирських автобусних перевезень) у структурі перевезень (відправлень) пасажирів є найбільшою у структурі транспортної галузі. В різні роки останньої декади вона коливалася від 40% до 55%. Середня частка перевезень автомобільним транспортом по Україні у період з 2002 р. по 2011 р. становила 47,33%. Максимальна питома вага автомобільного транспорту у структурі транспортної галузі України мала місце у 2009 р. і становила 55% від загального обсягу перевезень пасажирів. Динаміка розвитку сектору пасажирських автобусних перевезень наведена на рис. 1 нижче.

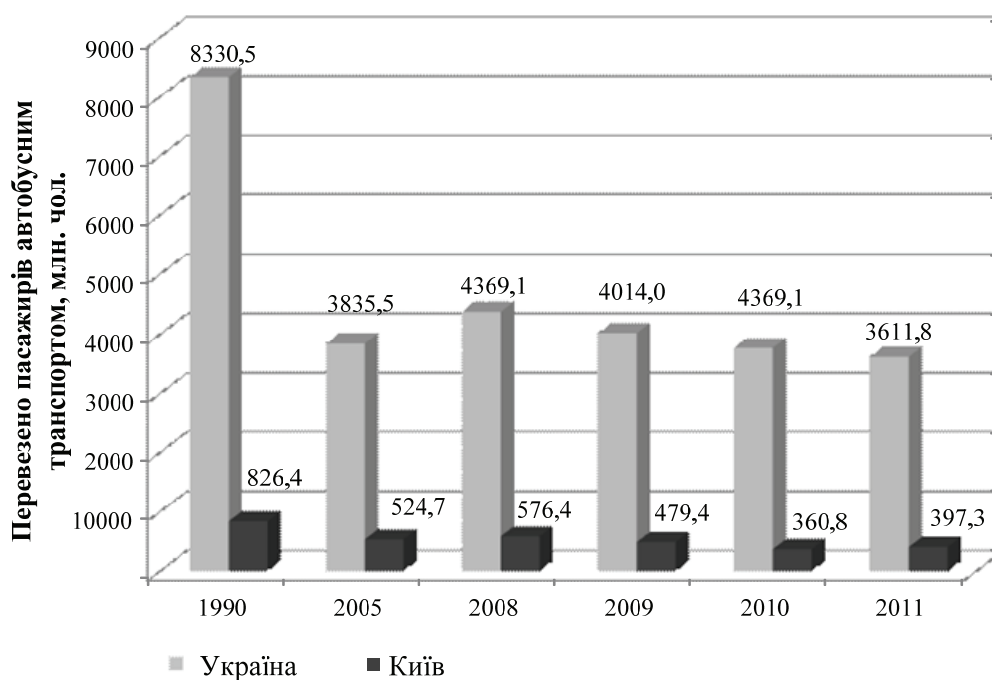


Рис. 1. Діаграма динаміки розвитку вітчизняного ринку автобусних перевезень

Важливу роль у функціонуванні транспортної інфраструктури міст України відіграють внутрішньоміські автобусні перевезення. За даними [9], на початку 2000-х рр. у структурі внутрішньо міського перевезення пасажирів переважав тролейбусний транспорт; пізніше провідна роль закріпилася за автомобільним; останній представлений сегментами автобусних перевезень (комунальний автобусний і таксомоторний транспорт), а також маршрутними таксі (переважно транспорт приватних підприємців).

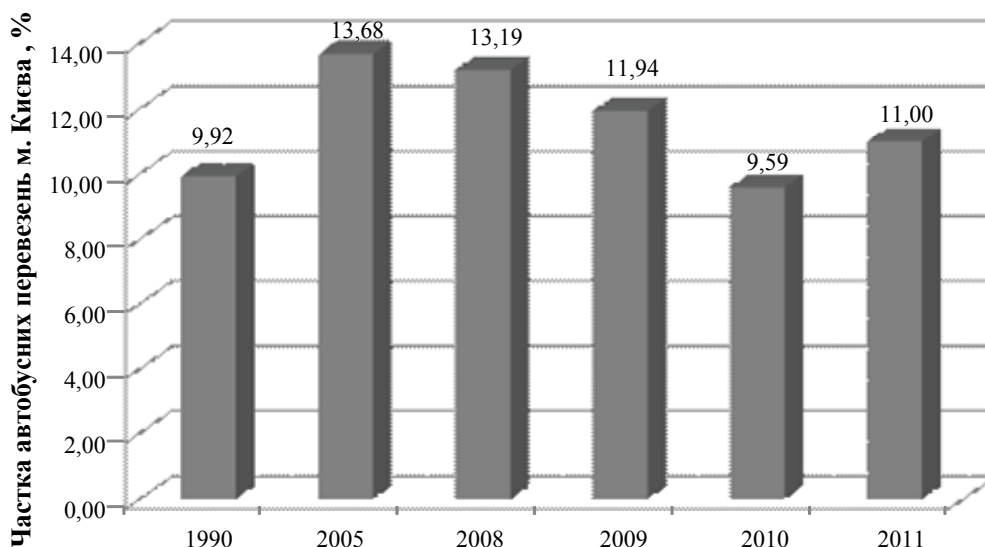


Рис. 2. Діаграма динаміки зміни частки ринку автобусних перевезень м. Києва

Як видно із діаграми, найбільш сприятливими для розвитку сегменту автобусних перевезень у столиці були 2005 р. та 2008 р.

Отже, на розвиток усієї транспортного комплексу України в цілому та сектору автобусних перевезень, зокрема м. Києва, мало вплив розгортання фінансово-економічної кризи, яка почалася з певним лагом в національній економіці у 2009 р. Відбулося погіршення основних результуючих показників роботи галузі, що загострює конкурентну боротьбу між організаціями-перевізниками за споживача, поглиблює наявні локальні кризи.

Як засвідчили наведені дані, усе більше пасажирів у містах надають перевагу послугам приватних перевізників. Ця тенденція послаблює конкурентні позиції та результуючі фінансові показники підприємств природної монополії м. Києва, що входять до складу КП «Київпастранс» (у т. ч. й Автобусного парку № 3).

Основними проблемами, з якими стикаються підприємства з надання послуг автобусних перевезень пасажирів, є наступні:

1) спад попиту на перевезення, поширення товарів заміників, таких як перевезення залізничним транспортом та користування приватними автомобілями – це зумовлює кризу збуту та подальше розгортання фінансової кризи на підприємстві;

2) застарівання матеріально-технічної бази та повільні темпи оновлення основних засобів – це викликає виробничо-технологічну кризу як результат фінансової кризи;

3) брак коштів та стійкі несприятливі процеси у фінансовій підсистемі – у результаті збитковості, недостатнього фінансування та поглиблення фінансової кризи на підприємстві;

4) часто декларативна підтримка з боку держави – як результат політики та макроекономічної кризи у нашій державі;

5) необґрунтовано складні, «роздуті» організаційні структури автобусних парків та «старіння персоналу» – як результат настання організаційно-управлінської та кризи персоналу.

Настання кризових явищ у одній підсистемі провокує погіршення показників функціонування інших підсистем, появу кризових явищ і в їхніх межах. Підкреслимо, що однією із найбільш загрозливих та руйнівних є фінансова криза на підприємстві. До її появи та поглиблення призводять майже всі інші локальні кризи. Загострює несприятливе становище організації наявність такого специфічного виду кризи як стратегічна криза.

Настання декількох локальних криз означає початок системної кризи на підприємстві, що може мати незворотні наслідки для його подальшого існування.

Однією із ключових задач у подоланні кризових явищ, локалізованих у будь-якій підсистемі організації, є покращення фінансового стану підприємства в цілому або ключових фінансових показників. Важливим є недопущення процедури санації у випадку якщо наявна системна криза, оскільки подекуди за процедурою фінансового оздоровлення може бути приховане рейдерське захоплення підприємства.

Саме для вирішення перш за все фінансових проблем і доцільно створювати на підприємстві систему контролю.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства Автобусний парк № 3 КП «Київпаstrанс» показало, що для цього суб'єкта надання послуг пасажирських автобусних перевезень характерна глибока фінансова криза, а також супутні види локальних криз – виробничо-технологічна криза, організаційно-управлінська та стратегічна. У підсумку можна говорити про значні загрози настання системної кризи у цій організації.

На рис. 3 нижче наведено динаміку основних результуючих фінансово-економічних показників діяльності підприємства Автобусний парк № 3 КП «Київпаstrанс».

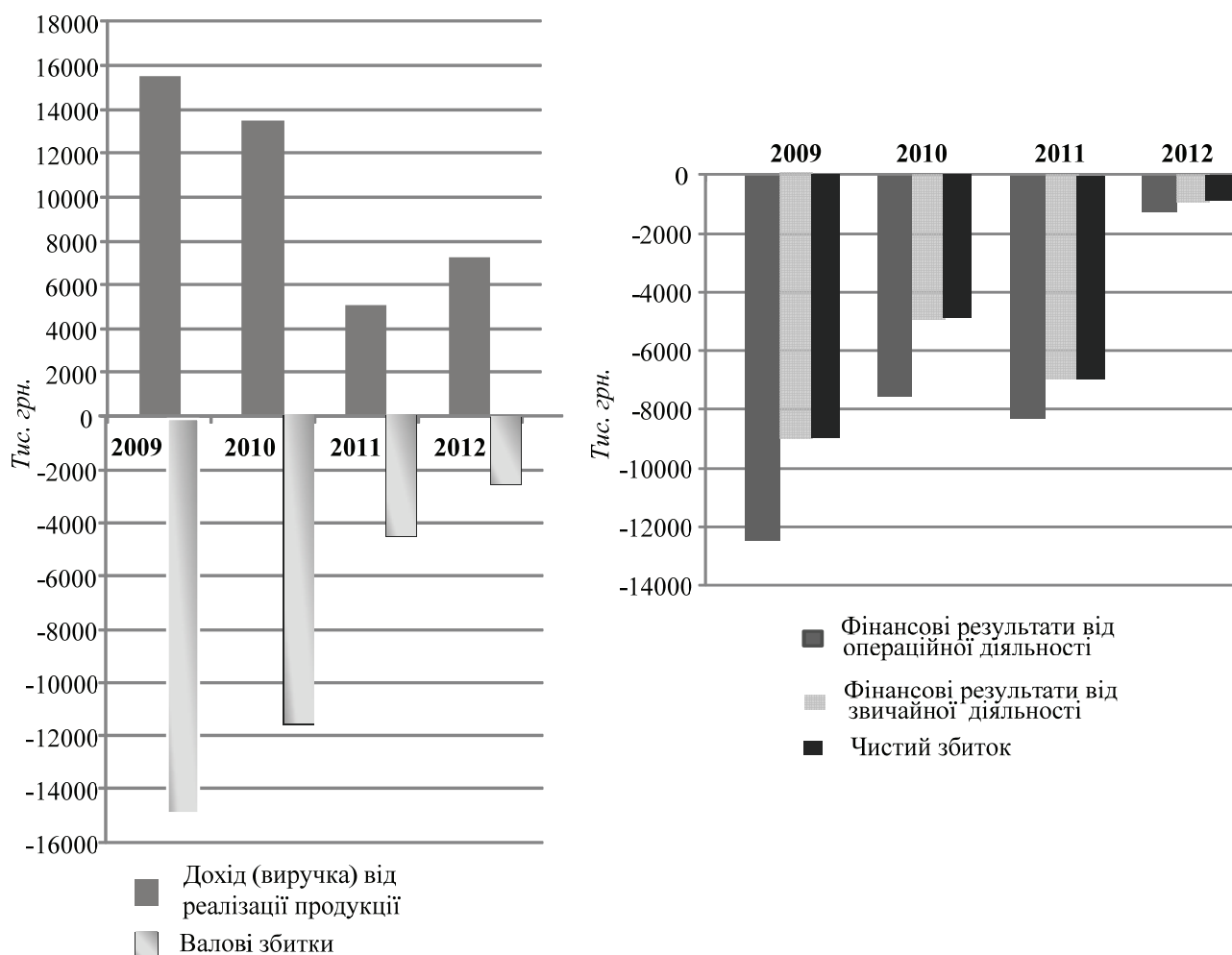


Рис. 3. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності Автобусного парку № 3 КП «Київпаstrанс»

Відповідно до наведених даних, підприємство протягом останніх років є збитковим, фінансові результати його діяльності також є від'ємними. Як засвідчив аналіз фінансово-економічної та господарсько-управлінської діяльності підприємства, основними «місцями локалізації» кризових явищ на підприємстві Автобусний парк № 3 КП «Київпаstrанс» є:

1) фінансова підсистема – проблеми платоспроможності організації, кризи прибутковості та ліквідності, а отже – проблеми з фінансуванням інших підсистем організації;

2) операційна підсистема – застарівання основних засобів, проблеми із розвитком виробничої інфраструктури;

3) підсистема управління – прояви стратегічної кризи, внаслідок якої досі не визначено та не запроваджено функції антикризового управління на підприємстві.

З метою подолання кризового фінансово-економічного стану пропонуємо створити систему контролінгу на підприємстві. Зазначимо, що окремого дослідження потребує проблема визначення сукупності та методик розрахунку показників діяльності підприємства, які будуть включені до системи контролінгу.

Видається доцільним запропонувати такі організаційні варіанти створення та подальшого розвитку системи контролінгу на підприємстві:

1) створення організаційно-відокремленої служби контролінгу;

2) інтегрування функцій контролінгу у роботу планово-економічних відділів, бухгалтерії та частково основних підрозділів, що забезпечують операційну діяльність підприємства;

3) комбінація наведених вище організаційних варіантів – наявність відокремленого структурного підрозділу та забезпечення наскрізності функцій контролінгу у межах усього підприємства.

У табл. 1 нижче наведено порівняльну характеристику різних організаційних варіантів запровадження контролінгу на підприємстві.

Таблиця 1

**Варіанти організації системи контролінгу на підприємстві
(власна розробка автора)**

Організаційний варіант створення системи контролінгу	Переваги	Недоліки та ризики	Можливість / доцільність
Створення окремої служби	Чітке визначення повноважень та відповідальності, конкретних функцій та задач; можливість організації діяльності підприємства за принципом «центрів відповідальності».	Ризики перебільшення повноважень та дублювання функцій із відділами фінансів та планування; необгрунтоване збільшення показників, які контролюються.	Великі за розміром підприємства, інтегровані структури корпоративного типу.
Інтегрування у існуючі функції	Зміна реальної організаційної структури управління, її функцій без створення окремого підрозділу; економія витрат, пов'язаних із процесом управління.	Нерозуміння функціональними керівниками принципів та задач системи контролінгу, що створюється; необхідність обов'язкового навчання як керівного персоналу, так і ключових співробітників.	Підприємства різних організаційно-правових форм та сфер діяльності; можливість створення системи (служби) контролінгу при наявності кризових явищ в організації.
Комбінація наведених вище варіантів	На топ-рівні створення штабу і формування стратегічних та тактичних задач системи контролінгу; на рівні профільних відділів – знання особливостей функціонування підприємства, раціональне методичне обгрунтування системи показників та інтеграція із наявною інформаційною системою організації.	Порушення принципу єдиності; нерозуміння керівниками функціональних підрозділів стратегічних та тактичних задач системи контролінгу на підприємстві.	У формі штабу при вищих рівнях управління; існування системи (служби) контролінгу як консультативного органу чи посади у відділах планування, фінансів та бухгалтерії.

Для запровадження системи контролінгу на підприємстві Автобусний парк №3 КП «Київпаstrанс» необхідно: 1) на основі методів стратегічного менеджменту провести дослідження особливостей внутрішнього середовища організації; 2) проаналізувати організаційну структуру підприємства для виявлення управлінських посад топ-рівня та відповідних підсистем, які будуть безпосередньо залучені у процес створення та подальшого розвитку системи контролінгу; 3) визначити компетенції фахівців, що залучаються до участі у відповідному проекті.

Проаналізувавши організаційну структуру підприємства Автобусний парк №3 КП «Київпаstrанс» пропонуємо залучити наступних посадових осіб топ-рівня та провідних фахівців структурних підрозділів до реалізації проекту створення системи контролінгу:

- 1) директор – ініціатор та менеджер проекту створення системи контролінгу;
- 2) група адміністрування проекту – заступник директора по перевезенням; заступник директора з матеріально-технічного постачання; начальник ремонтної майстерні; начальник відділу експлуатації; начальники автотолони;
- 3) фахівці фінансово-економічного відділу та бухгалтерії – заступник директора з економічних питань; головний бухгалтер; співробітники планово-економічного відділу; співробітники бухгалтерії;
- 4) служба головного інженера – головний інженер та його заступник;
- 5) фахівці відділу кадрів – начальник відділу кадрів та інспектор;
- 6) консультативно-допоміжний персонал – юрисконсульт; програміст; співробітники канцелярії.

Створення системи контролінгу на підприємстві Автобусний парк №3 КП «Київпаstrанс» доцільно розглядати як проект; відтак можна визначити наступні етапи цього проекту та групи робіт в їхніх межах.

Етап 1 – прийняття управлінського рішення про створення системи контролінгу на підприємстві: 1) визначення мети та завдань системи контролінгу; 2) розробка системи показників, методик збору й обробки фінансово-економічної інформації та показників операційної діяльності; 3) визначення посадових осіб, що залучаються до створення комплексної системи контролінгу.

Етап 2 – запровадження інструментів контролінгу на підприємстві: 1) навчання персоналу фінансово-економічних відділів практичному застосуванню методів та інструментів контролінгу; 2) зміна системи документообігу, запровадження нових форм документів, які забезпечують управлінський облік; 3) модернізація програмного забезпечення бухгалтерського обліку з метою реалізації мети та завдань контролінгу.

Етап 3 – оцінка попередніх результатів та ефективності створення системи контролінгу, що передбачає визначення показників досягнення запланованих цілей та завдань системи контролінгу, оцінка ефективності.

Етап 4 – розробка та реалізація корегуючих заходів у процесі створення системи контролінгу на підприємстві: 1) зміна методик оцінки ефективності діяльності підприємства; 2) зміна показників оцінки ефективності діяльності підприємства, запровадження системи “Key Performance Indicators”; 3) підвищення ефективності документообігу на підприємстві.

Етап 5 – підготовка до переходу до комплексної системи контролінгу, яка передбачає: 1) оцінку можливостей створення підсистем оперативного, фінансового та стратегічного контролінгу на підприємстві; 2) імплементацію системи контролінгу, інтегрування фінансових показників та показників операційної діяльності підприємства; 3) функціонування системи контролінгу як ключової підсистеми організації; 4) подолання фінансової та інших локальних криз на підприємстві.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті початку та розгортання фінансово-економічної кризи в Україні багато підприємств опинилися на межі банкрутства. Причиною цього стало загострення перманентних локальних криз у межах їхніх основних підсистем, перш за все фінансової, виробничо-технологічної кризи тощо. Це зумовило настання системної та стратегічної криз на підприємствах.

Особливо актуальними є окреслені проблеми для ключових гравців автотранспортної галузі – тих, які надають послуги пасажирських автобусних перевезень.

У статті стисло проаналізовано динаміку основних показників сектору автобусних перевезень, а також визначено внутрішні фінансово-економічні проблеми підприємства Автобусний парк № 3 КП «Київпаstrанс». Дослідження показало, що на даному підприємстві наявні взаємопов'язані локальні кризи. Однією із найглибших криз є фінансова.

У якості управлінського інструменту подолання криз запропоновано запровадити систему контролінгу, яка розглядається як окремий проект. Визначено етапи та групи робіт проекту створення комплексної системи контролінгу на підприємстві Автобусний парк № 3 КП «Київпаstrанс», для участі у якому планується залучити фахівців топ-менеджменту та провідних співробітників низки підрозділів.

Обґрунтування часових параметрів реалізації проекту, його ризиків та оцінка витрат та ефективності можуть бути предметом окремого дослідження, що стане логічним продовженням та поглибленням науково-практичних розробок, викладених у даній статті.

Список використаних джерел

1. Братченко Л. Контролінг як принципово нова концепція в управлінні підприємством // Громадянське суспільство та проблеми становлення особистості. — Кривий Ріг; Забже, 2008. — Вип. 3. — С. 328–333.
2. Василюк М. М. Контролінг як елемент ефективного управління // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. — Івано-Франківськ, 2012. — Вип. 8, т. 2. — С. 140–143.
3. Вержбицький О. А. Контролінг як ефективний інструмент управління підприємствами // Формування ринкової економіки. — К., 2008. — С. 480–484.
4. Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством // Науковий вісник. — Львів, 2009. — Вип. 19.4. — С. 151–155.
5. Вуйців М. М. Стратегічний контролінг як функція довгострокового розвитку підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. — Д., 2009. — Вип. 252, т.3. — С. 813–819.
6. Джаферова Л. Р. Контролінг як складова процесу управління // Розвиток бухгалтерського обліку, контролю та аналізу у сучасних концепціях управління. — Сімферополь, 2011. — С. 166–169.
7. Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством // Наукові праці. — Кіровоград, 2010. — Вип. 18, ч. 2. — С. 92–97.
8. Журавель Т. М. Контролінг як метод забезпечення конкурентних переваг на підприємстві // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. — Х., 2011. — Вип. 2 (11). — С. 121–126.
9. Статистичний щорічник України за 2011 рік. Офіційне видання Державної служби статистики України. — К., ТОВ «Август Трейд», 2012. — 559 с.
10. Островська О. А. Фінансовий контролінг як інноваційна складова управління вітчизняними підприємствами // Збірник наукових праць «Фінансова система держави: проблеми та перспективи розвитку». — К., 2011. — С. 76–78.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2013