

ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗВ'ЯЗКУ

Досліджено інструменти контролінгу. Визначено та розглянуто особливості використання інструментів контролінгу для ефективного управління на підприємствах зв'язку

Постановка проблеми. Галузь зв'язку є невід'ємною частиною виробничої та соціальної інфраструктури України і призначена для задоволення потреб фізичних та юридичних осіб, органів державної влади в послугах зв'язку за допомогою підприємств. Створення засобів зв'язку та їх використання являє собою одну з найдавніших сфер діяльності людства.

Зміни в умовах життя і праці людей неминує приводять до вдосконалення знарядь та засобів зв'язку. При цьому поліпшення засобів зв'язку, розширення спілкування між людьми, у свою чергу, перетворювались у могутній фактор подальшого соціального прогресу.

Підприємства зв'язку відіграють важливу роль у соціальній та економічній діяльності суспільства, забезпечуючи оперативну або інтерактивну (діалогову) передачу інформації.

Вони створюють величезну мережу, охоплюють територію кожного регіону країни, як "нервова система" її "державного організму". Без формування та розвитку підприємств зв'язку неможливе передавання інформації, необхідної для управління країною, складаною сучасною економікою, а також для ділового й особистого спілкування з людьми, здійснення співробітництва між державами, прийняття відповідних заходів щодо здійснення підприємницької діяльності.

Вклад галузі зв'язку у ВВП країни з 2002 по 2008 рр. зріс 3,6 рази, або на 125368 млн. грн. (рис. 1).

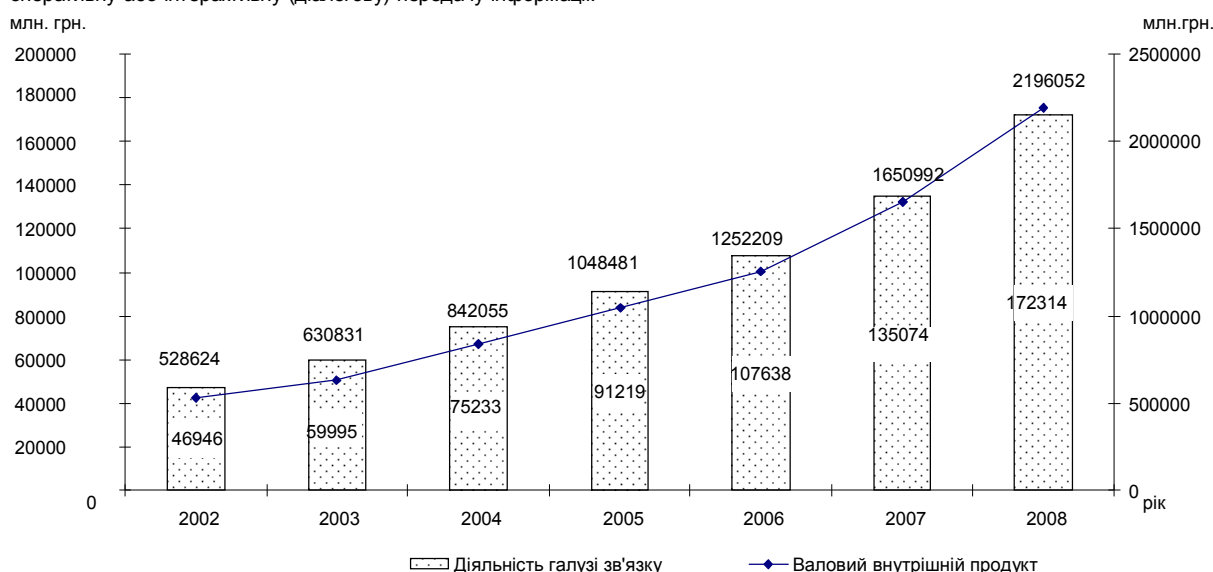


Рис. 1. Тенденції розподілу галузі зв'язку у ВВП України за 2002 – 2008 рр.

Водночас, спостерігається зменшення питомої ваги галузі зв'язку у ВВП з 2004 р. Так, у 2004 р. в порівнянні з 2003 р. питома вага галузі у ВВП зменшилась на 0,6% та склала 8,9%; у 2005 р. відбулось зменшення на 0,2% та становила – 8,7%, у 2006 р. – на 0,1% та 8,6% відповідно, у 2007 р. – 0,4% та 8,2%, а у 2008 р. – 7,8%.

Тенденції розвитку галузі зв'язку за 2005 – 2009 рр. характеризувались зростанням доходів від всіх видів діяльності. Зокрема вони зросли на 24638,4 тис. грн., або у 2 рази, та склали у 2009 р. – 45764,7 тис. грн.

У структурі доходів відбулось зменшення питомої ваги доходів від телеграфного зв'язку – у 2009 р. у порівнянні з 2005 р. на 21,2 тис. грн., або на 61,2%. Доходи від міського та сільського зв'язку зросли на 41,7% та на 47,7% відповідно. Доходи від супутникового зв'язку збільшились на 67,4 тис. грн., або у 2 рази, однак в порівнянні з 2008 р. зросли на 32,6 тис. грн., або на 146,64%. Значно зросли доходи від надання комп'ютерних послуг та мобільного зв'язку. Так, доходи від надання комп'ютерних послуг зросли за період на 1480,2 тис. грн., а в порівнянні з 2008 р. – на 782,2 тис. грн. та склали у 2009 р. – 2414,7 тис. грн. Доходи від мобільного зв'язку зросли у 2009 р. у порівнянні з базовим на 19828,7 тис. грн.

Мобільний зв'язок в Україні є лідером на ринку телекомунікацій за обсягами доходів та кількістю абонентів. Абонентська база мобільних операторів станом на кінець 2009 року нараховувала 55,7 млн. абонентів, що на 0,8% більше, ніж на початок року, а рівень номінального проникнення становив 121%. Кількість абонентів мобільного

зв'язку у 2009 р. в порівнянні з 2008 р. знизилась на 62,8 тис. осіб, за рахунок значного зниження кількості абонентів у стільниковому зв'язку на 57,8 тис. осіб та пейджинговому зв'язку на 6,1 тис. осіб. (за останні роки спостерігався відтік абонентів із пейджингового зв'язку в стільниковий). Водночас, спостерігалась тенденція до скорочення числа користувачів у лідерів ринку – ЗАТ "Київстар Дж.Ес.Ем" (-0,3%) та ЗАТ "Український мобільний зв'язок" (-9,4%). Крім того, з початку року втратили абонентів ЗАТ "Українські радіосистеми" та ТОВ "Голден Телеком". ТОВ "Астеліт" залишилося лідером по нових підключеннях (приріст 2,4 млн. абонентів, або 27%).

Ринок мобільного зв'язку має дуже великі перспективи, він активно розвивається, зв'язок стає дедалі доступнішим і його перевагами користуються дедалі все більше людей.

Аналіз засобів телефонного зв'язку у міській мережі за 2005 – 2009 рр. показав, що кількість їх в цілому по Україні зросла. Так, кількість основних телефонних апаратів за період збільшилась на 1863 тис., або на 120,81%, а в порівнянні з 2008 р. зросла на 103,15%, або на 329,9 тис. та склала у 2009 р. 10817 тис. Кількість домашніх телефонних апаратів зросла у 2009 р. в порівнянні з 2005 р. на 1338,1 тис., або на 118,1%, а в порівнянні з 2008 р. на 136,5 тис., або на 101,59% та склала у 2009 р. – 8734,8 тис. Кількість універсальних таксофонів скоротилась у 2009 р. в порівнянні з 2005 р. на 1928 тис., або на 4,5%, а в порівнянні з 2008 р. на 4065 тис., або на 9,4%, та склала у 2009 р. – 40886 тис. Кількість місцевих таксофонів зменшилась у 2009 р. в порівнянні з 2005 р. на

17337 тис., або на 99,4%, а в порівнянні з 2008 р. – на 20 тис., або на 64,52%, та складала у 2009 р. – 11 тис. У сільській місцевості кількість телефонних апаратів зросла за період на 209,8 тис., або на 114,53%, а в порівнянні з 2008 р. зросла на 101,16%, або на 19 тис., та складала у 2009 р. – 1654,1 тис., а кількість універсальних таксофонів знизилась у 2009 р. в порівнянні з 2005 р. на 1095 тис., або на 36,11%, а в порівнянні з 2008 р. на 394 тис., або на 16,9%, та становила 1937 тис.

Спостерігались постійні зростання надання обсягу послуг міжміських телефонних переговорів (включаючи міжнародні) в Україні. За період їх зниження спостерігалось у 2006 р. (на 11,8%) та у 2009 р. (на 25,3%).

Доходи від поштового зв'язку за 2005 – 2009 рр. зросли на 1155,9 тис. грн., або у 2 рази [1]. Постановою Кабінету Міністрів України функції національного оператора поштового зв'язку покладено на Українське державне підприємство поштового зв'язку "Укрпошта". Прибуток УДППЗ "Укрпошта" зріс у 2009 році в порівнянні з 2008 р. на 13,6 млн. грн., або на 24,6%, та склав – 69,2 млн. грн., що на 33,8 млн. грн., або на 95,4%, більше, ніж у 2005 році [2].

Розвиток зв'язку характеризується прогресуванням сучасних видів послуг – мобільного зв'язку, кабельного телебачення, Інтернет.

З 2009 року розпочато наземне цифрове мовлення у стандарті DVB-T пакета з 10 ТВ-програм у Київській, Житомирській областях. На початок грудня 2009 року також територія всієї Одеської області була покрита сигналом цифрового наземного телебачення. Здійснено впровадження сучасного інтерактивного цифрового телебачення. Загальна кількість абонентів кабельного телебачення на 1 січня 2010 року становила понад 3,4 млн., або 18,7% сімей України.

В умовах подальшого розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції підприємств у галузі зв'язку набувають актуальності питання щодо підвищення ефективності діяльності та системи управління, зниження витрат, збільшення інвестиційної привабливості. Дане становище сприяє пошуку нових напрямів функціонування та розвитку підприємств галузі зв'язку.

Одним з перспективних напрямів рішення даних завдань є формування та впровадження на підприємствах зв'язку контролінгу.

Власне, контролінг є складовою в системі управління підприємством, який забезпечує якісні, надійні та своєчасні дані для прийняття рішення.

Стан вивчення проблеми. Підприємства галузі зв'язку відчувають гостру потребу в інструментах, що дозволяють підвищувати ефективність підприємницької діяльності, визначати найбільш перспективні послуги (роботи) і напрями діяльності, забезпечувати достатній рівень прибутку і довгострокове функціонування у галузі зв'язку. Інтуїтивні методи управління, що не спираються на планування, облік і контроль діяльності, прогнози розвитку ринкової ситуації, цілком достатніми ще 5–7 років тому, в сучасних умовах виявляються мало дієвими. Інструменти, що залишились від командно-адміністративної системи, також є недостатньо ефективними.

Контролінг, як нова концепція ефективного управління, дозволяє керівникам підприємств у формуванні бачення фінансово-економічного становища та стратегічного напрямку подальшого розвитку діяльності у галузі зв'язку. Саме тому вивчення питань, пов'язаних з теорією і практикою контролінгу і його використанням в управлінні підприємствами у галузі зв'язку, є актуальним та своєчасним.

Мета дослідження є теоретичне узагальнення й дослідження інструментів контролінгу та їхнього визначення на підприємствах зв'язку з урахуванням особливостей функціонування та розвитку останніх, що сприятиме підвищенню ефективності управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням теорії і практики контролінгу присвячені роботи зарубіжних і вітчизняних учених і фахівців, що з'явилися останніми роками, серед яких слід відзначити роботи таких фахівців, як Дедов О. О., Калайтан Т. В., Карминський А. М., Оленев М. І., Примак О. Г., Фалько С. Г., Шепітко П. Ф. та інші [3...13]. Проблемам розвитку контролінгу присвячено публікації

Кушніра І. М., Мельника Т. М., Стефанюка І. Б., Яковлева Ю. П. та ін. Увагу привертають праці таких відомих закордонних науковців, як Ананькіна О. Л., Данилович С. В., Манн Р., Майер Е., Хан Д., в яких представлено результати досліджень впровадження практики контролінгу в сучасній діяльності підприємств. У галузі зв'язку питання теорії і практики контролінгу розкрито у працях Гранатунова В. М., Захарченко Л. А., Орлова В. М., Стрій Л. О. та ін.. Водночас, проблемам використання інструментарію саме контролінгу у галузі зв'язку приділено недостатня увага, тому є простір для подальшого розгортання досліджень.

Викладення основного матеріалу дослідження. Зміст контролінгу пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи підприємства. Проте, контролінг вимагає глибокого осмислення. Зокрема, ведеться полеміка про значення контролінгу в теорії управління [3...7]. Домінує декілька трактувань контролінгу, які припускають, що його впровадження на підприємстві орієнтоване, перш за все, на:

- створення системи управлінського обліку, інформаційною основою якого є дані бухгалтерського обліку;
- створення інформаційної системи з використанням даних з усіх функціональних напрямків управління підприємством;
- створення системи планування та подальшого контролю на основі даних планово-контрольних розрахунків і внутрішнього виробничого обліку;
- координування різних процесів системи управління для досягнення поставленої мети;
- створення мети-системи управління, в основі якої лежить особливий порядок структуризації даних і методологія системного аналізу;
- координація ухвалення управлінських рішень шляхом формалізації алгоритмів управлінських дій.

Проте, на підприємствах зв'язку контролінг повинен мати складний, багатокomпонентний характер і охоплювати всю систему управління підприємством й бути направленим на покращення економічної діяльності і впорядкованість у процесах ухвалення управлінських рішень.

Основним завданням контролінгу є визначення напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в управлінні для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [8].

Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції (послуг, робіт), витратами та прибутком, кількості витраченого часу на виробництво продукції (послуг, робіт), попиту продукції (послуг, робіт) та інших показників, які характеризують рівень використання виробничих потужностей і усіх видів ресурсів на підприємстві. Це сприяє різноманітності функцій контролінгу в управлінні та включає такі основні напрямки, як:

- нормування витрат;
- розробка заходів щодо покращення роботи на підприємстві шляхом надання своєчасної та достовірної інформації про становище підприємства та відхилення від норм;
- прогнозування ціноутворення;
- аналіз тенденцій розвитку підприємства;
- передбачення господарської і комерційної діяльності залежно від зміни умов роботи (за рахунок зовнішніх та внутрішніх факторів);
- координація цілей різних рівнів управління для досягнення загальної мети підприємства;
- відстеження фінансового стану підприємства.

Таким чином, можна зазначити, що контролінг виконує функцію внутрішнього контролю на підприємстві, визначає економічність роботи його окремих структурних підрозділів, забезпечує інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

Дослідження [8...13] дозволили виявити, що основними інструментами контролінгу є:

- GAP-аналіз – метод аналізу первинної інформації, вивчає стратегічну відмінність від бажаного – чого

підприємство хоче досягти у своєму розвитку – реальною – чого фактично може досягти підприємство, не змінюючи свою нинішню політику;

– портфоліо-аналіз – аналіз розподілу діяльності підприємства по окремих стратегіях щодо продуктів і ринків;

– CVR-аналіз – аналіз співвідношення “витрати – обсяг – прибуток”;

– ABC-аналіз – аналіз груп виробничих підрозділів у залежності від їхнього внеску в дохід;

– фінансовий аналіз показників діяльності – проводиться з метою вивчення фінансово-економічного стану підприємства, надання допомоги в ухваленні управлінських рішень і визначення напрямів розвитку підприємства;

– бюджетування – процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів;

– теорія обмежень – дозволяє нарощувати вартості по всьому виробничому процесу і одночасно зменшувати відповідні інвестиції і операційні витрати;

– стратегічні карти – даний підхід відображає графічно стратегічні і бізнес – плани;

– політика відкритої звітності – в рамках даної концепції весь персонал підприємства має доступ до звітних документів;

– принципи зграї – метод визнає, що колективною творчою поведінкою співробітників можна управляти краще, якщо його порівнювати з колективними комахами (бджолами, осами, мурашками і ін.);

– система збалансованих показників – дозволяє представити цілісну картину фінансового (головним чином, що було досягнуто у минулому) і нефінансового (чинники майбутніх успіхів) стану організації;

– управління вартістю підприємства – модель оцінки вартості, що базується на дисконтуванні майбутнього вільного грошового потоку компанії, дозволяє системно управляти ключовими чинниками створення вартості;

– процесно-орієнтоване управління – метод, орієнтований на процеси, що відповідають за кінцевий продукт (або послугу), реалізує пріоритет створення цінності для клієнта, що, зрештою, складає вартість для акціонерів підприємства. Її максимізація можлива тільки у разі усунення витрат, що не створюють цінність;

– інші методи.

Для ефективного здійснення управління на підприємствах зв'язку повинні використовуватись такі основні інструменти контролінгу, які б сприяли деталізації фінансово-економічного становища за рахунок великого обсягу надання послуг (продукції, робіт) зв'язку, їхніх видів, розгалуженої мережі та великої кількості структурних підрозділів підприємств зв'язку. Отже, визначимо, що основними інструментами контролінгу в управлінні на підприємствах зв'язку є:

– бюджетування;

– фінансовий аналіз показників діяльності та системи збалансованих показників.

Підприємства зв'язку характеризуються наявністю структурних підрозділів у кожному регіоні України, що сприяє використанню бюджетування. Проте, з урахуванням особливості галузі, потрібно створювати таку систему бюджетування, яка б була заснована на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів.

Система бюджетування на підприємствах зв'язку повинна створюватись з урахуванням:

– потреб у фінансових ресурсах, необхідних для досягнення поставлених цілей окремими структурними підрозділами підприємств;

– координації діяльності підприємств зв'язку, тобто наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватись на досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку, як у структурних підрозділах, так і в цілому на підприємствах зв'язку;

– мотивації працівників, тобто виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, структурних підрозділів тощо.

Необхідною передумовою успішного бюджетування на підприємстві зв'язку є ефективно діюча система обліку, звітності та збору інформації. Для складання бюджетів у

кожному структурному підрозділі повинні створюватись спеціальні табличні форми, в яких у розрізі окремих періодів і позицій зазначається характер показників чи іншої інформації, яку слід представити.

Метою управління фінансовими показниками діяльності підприємств зв'язку є отримання ключових параметрів, які дають об'єктивну та всебічну оцінку його фінансово-господарської діяльності і фінансового стану, дозволяють визначити не лише конкретні шляхи покращення організації фінансової роботи на підприємстві, але й забезпечити інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність на ринку.

Підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності та управління фінансовим станом буде сприяти введення в практику і забезпечення дієвості механізму комплексного управління фінансовими показниками діяльності підприємств зв'язку. При цьому одним з головних завдань є підвищення точності, гнучкості та оперативності управління ними, що можливо при використанні контролінгу який має достатню інформаційну базу. Інформаційна база дозволяє розробити комплексний підхід до управління фінансовими показниками діяльності підприємств зв'язку, основними завданнями яких є:

– обґрунтування методичних засад управління фінансовими показниками діяльності підприємств зв'язку;

– визначення критеріїв обґрунтування фінансових показників діяльності підприємства зв'язку;

– дослідження існуючої практики управління фінансовими показниками діяльності підприємств у розрізі головних результативних показників, показників фінансової стійкості та інвестиційної привабливості;

– визначення шляхів удосконалення управління фінансовими показниками діяльності підприємств зв'язку.

Слід зазначити, що дослідження управління фінансовими показниками діяльності підприємств зв'язку за традиційною схемою не дає повної, чіткої картини їх фінансово-економічного стану і саме тому постає необхідність проведення комплексного їх аналізу та створення його єдиної системи.

На сьогоднішній день підприємства зв'язку поставили перед проблемою ефективного управління з метою успішного планування, організування, мотивації та злагодженого контролю дій всіх структурних підрозділів і бізнес-процесів, які прискорять перспективи подальшого розвитку.

Провідна концепція використання системи збалансованих показників на підприємствах зв'язку полягає в тому, що традиційні фінансово-економічні показники недостатньо розвинуті для визначення стратегії розвитку та підвищення доходності від надання послуг зв'язку учасників каналу розподілу та забезпечення прямого та зворотного зв'язку між ними. Система збалансованих показників діяльності дозволить контролювати фактори, які мають вплив на неї, і не обмежуватись відстеженням отриманих результатів.

Застосування системи збалансованих показників у процес оцінки управління підприємствами зв'язку доцільно проводити в декілька етапів.

Перший етап – формування стратегії. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей і бажаних результатів кожним з учасників процесу управління діяльності підприємств зв'язку. Стратегію необхідно розподілити на конкретні ініціативи, в рамках яких виділити завдання для окремих структурних підрозділів підприємств зв'язку.

Другий етап – визначення базових факторів ефективності діяльності підприємства зв'язку, тобто параметрів з надання послуг зв'язку, які є необхідними для успішної реалізації обраної стратегії.

Третій етап – визначення ключових показників ефективності діяльності підприємства зв'язку. На цьому етапі обирається стратегія з підвищення ефективності діяльності підприємства з надання послуг зв'язку та визначаються фактори з її підвищення, що виражені в числовій формі. Необхідно акцентувати увагу безпосередньо на тих показниках, які мають пряме відношення до оцінки надання послуг зв'язку.

Четвертий етап – розробка та оцінка системи збалансованих показників. На цьому етапі розробляється узагальнена система фінансових та нефінансових показників з врахуванням наступних умов: об'єкт контролю, характер поставленого стратегічного завдання, кількість виконавців та рівень їх компетенції.

При розробці збалансованої системи показників виникає принципово важлива дилема: з однієї сторони існує безліч змінних, які дозволяють здійснювати контроль, а з іншого може відчуватись недостатня кількість показників. Застосування збалансованої системи показників в управлінні діяльністю підприємств зв'язку є ефективним за умови скорочення множини змінних до оптимальної кількості.

Система збалансованих показників виступає інструментом стратегічного та оперативного управління діяльністю галузевих підприємств, який дозволяє пов'язати стратегічні цілі з бізнес-процесами і повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати поточний контроль за виконанням тактичних цілей підприємствами зв'язку.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Визначений інструментарій контролінгу при здійсненні управління на підприємствах зв'язку повинен реалізовуватись комплексно та при взаємодії друг з другом. Проте, керівник підприємства може використовувати й інші інструменти контролінгу, – все залежить від постановки завдання та термінів його виконання. Використання інструментів контролінгу на підприємствах зв'язку забезпечує керівників: прозорістю результатів, фінансів, процесів і стратегій, сприяючи тим самим більш високій ефективності системи управління та діяльності; координацією підцілей і підпланів у рамках єдиного цілого, системою внутрішньої звітності; структурованістю процесу постановки цілей, плануванням і управлінням у такий спосіб, щоб кожен співробітник, який приймає рішення, орієнтувався на цілі підприємства; збором необхідних даних для прийняття управлінського рішення. А тому застосування інструментів контролінгу має перспективу подальшого використання і розвитку в роботі підприємств зв'язку.

Список використаної літератури:

1. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]: Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 2. Українське державне підприємство поштового зв'язку “Укрпошта” [Електронний ресурс]: Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrposhta.com>. 3. Дедов О.А. Методология

контролінга и практика управления крупными промышленным предприятием: Учеб. пособие / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с. 4. Малишева Л.А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга. – Екатеринбург: Институт Экономики УрО РАН, 2004. – 245 с. 5. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / Фалько С.Г. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с. 6. Килимнюк В. Эволюция контроллинга. Його місце та роль в економіці підприємства / Віктор Килимнюк // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 47 – 49. 7. Терещенко О.О. Поняття “контролінг” та “управлінський облік” у торії і практиці / Терещенко О.О. // Фінанси України. – 2006. – № 8. – С. 137 – 145. 8. Шепітко П.Ф. Контролінг: [навч. посіб. для студентів економ. спец. усіх форм навч.] / П.Ф. Шепітко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 136 с. 9. Калайтан Т.В. Контролінг: навч. посіб. / Калайтан Т.В. – Львів: Новий Світ – 2000, 2008. – 252 с. 10. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / [Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г.]. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с. 11. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с. 12. Циглик І.І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / І.І. Циглик, І.О. Мозіль, Н.В. Кідрякова // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 4. – С. 14. 13. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

ЯЦКЕВИЧ Інна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства та корпоративного управління Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова

Наукові інтереси:

- контролінг,
- телекомунікаційна сфера,
- малі підприємства