

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ
УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
USE OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF
TRANSPORT ORGANIZATIONS

Т.Л. Якубовская, А.Г. Шкомплетова
Белорусский национальный технический университет,
г. Минск, Беларусь
T. Yakubovskaya, A. Shkampletova
Belarusian national technical University, Minsk, Belarus

В данной статье рассматриваются перспективы и основные этапы формирования системы контроллинга транспортных организаций в Республике Беларусь.

This article dills wic the prospects and the main stages of the formation of the controlling system of transport organizations in the Republic of Belarus.

ВВЕДЕНИЕ

Анализ деятельности отечественных транспортных организаций показал, что для многих их них характерно отсутствие согласованных действий и стратегических целей, устаревшие методы планирования и анализа, сопровождающиеся ухудшением финансовых показателей. В то же время в экономически развитых и развивающихся странах имеются данные о положительном опыте внедрения системы управления предприятиями, основанной на применении контроллинга. Например, по данным торгово-промышленной палаты РФ эффект от применения контроллинговых программ на процесс управления (рост эффективности управления) составил на ОАО СПИРВВК – 36,9%, на ОАО «Лудинг» - 38,7%, ООО «Локатор» - 30,6%, а рост качества решений повысился на обследованных компаниях на 43 -19% [1]. Этот положительный эффект обусловлен тем, что контроллинг ориентирует процесс управления организацией на достижение поставленных целей ее развития путем координации управленческой деятельности, информационной и консультационной поддержки принятия управленческих решений.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрим технологию формирования системы контроллинга на примере филиала «Автобусный парк №2» ГП «Минсктранс», осуществляющего городские, междугородные, международные перевозки. Анализ производственно-хозяйственной деятельности организации выявил тенденции снижения производительности, увеличения затрат, что связано не только с инфляционными процессами, но и с особенностями деятельности предприятия.

Первый этап формирования системы контроллинга – моделирование бизнес-процессов – позволит определить оптимальную модель работы организации, необходимые ресурсы для работы, понять какие процессы можно автоматизировать путем внедрения информационной системы, дать стоимостную оценку каждому отдельному процессу. Таким образом, были выделены следующие бизнес-процессы организации: «Перевозка пассажиров», «Техническое обслуживание и ремонт транспортных средств клиентов», «Диагностика» и др. и определены их параметры.

На втором этапе формируется сбалансированная система показателей (ССП), основанная на стратегических целях предприятия; строится стратегическая карта. В соответствии с бизнес-планом филиала «Автобусный парк №2» ГП «Минсктранс» его миссией является: удовлетворение потребностей населения, предприятий и организаций в пассажирских перевозках автобусным транспортом; осуществление хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли. Предлагается добавить к миссии предприятия следующие направления: повышение конкурентоспособности, как на внутреннем, так и на внешних рынках (оказание более качественных услуг по доступным тарифам за счет использования оптимального подвижного состава, профессионализма водителей); достижение финансовой устойчивости. На стратегической карте показаны те задачи, которые необходимо решить для достижения стратегических целей, сгруппированные по следующим перспективам – «финансы», «потребители», «внутренние бизнес-процессы», «обучение и рост» (наиболее значимые сферы, в которых предприятие стремится достигнуть результатов) (рис. 1).

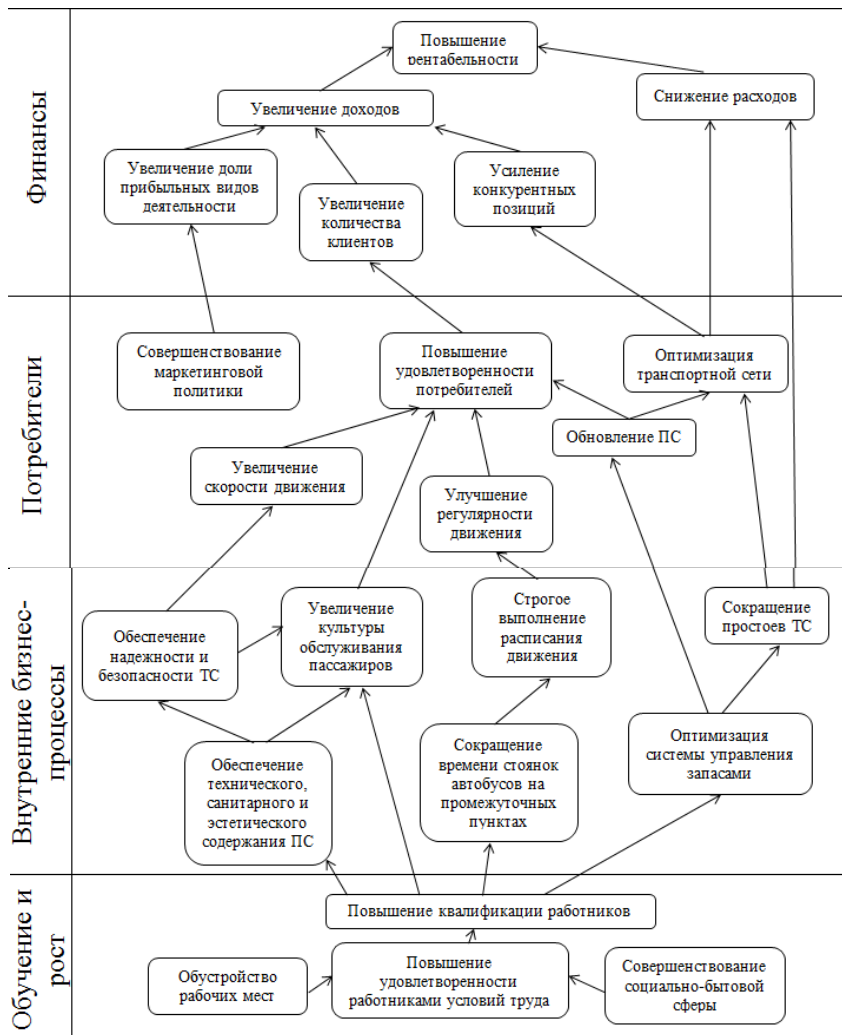


Рисунок 1 - Стратегическая карта филиала «Автобусный парк №2» ГП «Минсктранс»

Указанным перспективам соответствует разработанная ССП, состоящая из 19 показателей. ССП дает возможность определить причинно-следственные связи между группами показателей, характеризующих разные аспекты деятельности организации, взаимосвязь

Секция «ЭКОНОМИКА АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА»

между показателями организации и ее хозяйственных подразделений, а также между показателями результативности и вознаграждения. Сложность определения целевого значения того или иного показателя состоит в том, чтобы найти реально достижимый уровень. Например, для стратегической цели – повышения рентабельности – определено целевое значение роста рентабельности 6% в год на основе результатов исследования О.Ю. Матанцевой [2] об оптимальном уровне рентабельности перевозок и выявленных резервов роста доходности исследуемой организации. На основе ССП формируется система КРІ подразделений и работников организации.

На третьем этапе необходимо совершенствовать систему управления затратами организации, т.к. филиал «Автобусный парк №2» является дотируемым предприятием, и сокращение затрат является первостепенной задачей. Дополнение управленческого учета затрат расчетом себестоимости методом АВС (activity based costing) даст возможность точнее определять виды затрат, которые необходимо оптимизировать и принимать обоснованные решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, применение системы контроллинга для транспортной организации позволит эффективнее выполнять действия, направленные на достижение поставленных целей, оперативно реагируя на изменения внешней и внутренней среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Юсупова С.Я., Макрусев В.В., Бойкова М.В. Инновация в системе контроллинга // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 9.
2. Матанцева, О.Ю. Использование математического моделирования для расчета уровня рентабельности, обеспечивающего экономическую устойчивость автотранспортной организации / О.Ю. Матанцева // «Научный вестник автомобильного транспорта». – М.: ОАО «НИИАТ», апрель 2012. – С. 56 – 61.