

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ В ПОШТОВІЙ СФЕРІ

Визначено та сформульовано основні особливості передумови впровадження і розвитку контролінгу в структурних підрозділах УДППЗ “Укрпошта” на прикладі Одеської дирекції

Постановка проблеми. Система управління – один з найважливіших чинників функціонування і розвитку підприємницької діяльності в сучасних умовах економіки. Ця складова підприємницької діяльності постійно удосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва, ускладненням конкурентоздатності, підвищенням ролі споживача у формуванні техніко-економічних і інших параметрів діяльності. Велику роль відіграють також зміни в організаційних формах та характері діяльності підприємства.

Зміна умов підприємницької діяльності, необхідність адекватного пристосування до неї системи управління позначаються не тільки на вдосконаленні його організації, але і на перерозподілі функцій управління по рівнях відповідальності, формам їх взаємодії та ін. Система управління породжена об'єктивною необхідністю і закономірностями ринкової системи господарювання, пов'язана із задоволенням в першу чергу індивідуальних потреб керівників підприємств, забезпеченням зацікавленості працівників в найвищих кінцевих результатах, широким використанням новітніх досягнень з науково-технічного напрямку. Все це вимагає від суб'єктів підприємницької діяльності адаптації до нових ринкових умов, подолання тих, що виникають суперечностей в економічному і науково-технічному процесах з урахуванням особливостей сфер діяльності, в тому числі і поштової сфері.

Українське державне підприємство поштового зв'язку “Укрпошта” (далі – УДППЗ “Укрпошта”) в сучасних умовах функціонує як природна монополія, що пояснюється високим рівнем витрат на утримання широкої мережі структурних підрозділів УДППЗ “Укрпошта”, які задіяні у ланцюжку єдиного виробничо-технологічного процесу (приймання, оброблення, перевезення та доставляння пошти). Соціальна важливість поштових послуг, які надає УДППЗ “Укрпошта”, не дозволяє установлювати тарифи на відповідному рівні, що забезпечувало б прибуток, або відмовляти у послугах населенню з віддалених районів, тому поштова сфера відіграє важливу роль в економіці країни.

Розвиток новітніх технологій зв'язку призводить до того, що традиційні види зв'язку (наприклад, письмова кореспонденція) почали витіснятися інтерактивними. Масовий попит на ці послуги сприяв зростанню кількості конкуруючих операторів і зміні конфігурації ринку, втраті природною монополією значної частини споживачів. Однак проблема з ефективним управлінням структурних підрозділів УДППЗ “Укрпошта” не зникає.

Стан вивчення проблеми. Аналізуючи сучасну практику управління [7, 9], науковці та керівники підрозділів УДППЗ “Укрпошти” обговорюють необхідність знаходження нових ефективних організаційних і методичних рішень щодо здійснення управління. Тому у сучасних умовах одним з пріоритетних напрямів розвитку системи управління в поштової сфері є застосування контролінгу в структурних підрозділах УДППЗ “Укрпошта”.

Мета дослідження. визначення та формування основних передумов впровадження та розвитку контролінгу в структурних підрозділах УДППЗ “Укрпошта”. Для розв'язання поставленої мети у статті проводились дослідження на прикладі Одеської дирекції, як одного зі структурних підрозділів УДППЗ “Укрпошта”, який має статус філіалу підприємства, та створено з метою забезпечення населення, підприємств та установ області послугами поштового зв'язку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження наукових робіт вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань формування та розвитку

контролінгу на підприємствах О.О. Ананькіна, С.М. Данилочкіна, Н.Г. Данилочкіної, М.О. Панкова, Ю.П. Яковлева та інших [2, 4, 6, 10, 15] свідчать про перспективність впровадження контролінгу на підприємствах. Проте, дані питання досліджені не в повній мірі та потребують подальшого опрацювання з урахуванням особливості поштової галузі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Одеська дирекція УДППЗ “Укрпошта” обслуговує територію в 33,3 тис. кв. км, що становить 5,5 % території України, забезпечує приймання та доставляння поштових відправлень для 2469 тис. чол. населення області, яке проживає у 1188 населених пунктах, із них сільських – 1136, міських – 52. Для перевезення пошти та друкованих видань по Одеській області діють 108 поштових маршрутів загальною протяжністю 459 км [8].

До складу дирекції входять 7 відокремлених безбалансових підрозділів – Центрів поштового зв'язку (Ізмаїльський, Любашівський, Саратський, Ширяєвський, Одеський, Білгород–Дністровський і Котовський) та Центр перевезення пошти. До складу центрів поштового зв'язку області, в свою чергу, входять 172 міських, 532 сільських, 2 пересувних відділень поштового зв'язку, 4 сезонних відділення та 7 пунктів поштового зв'язку.

За 2005 – 2008 рр. темпи доходів (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) Одеської дирекції УДППЗ “Укрпошта” зросли з 2673690 тис. грн. до 3334118 тис. грн., або на 124,7 %. Найбільший приріст доходів досягнуто при наданні таких послуг, як розповсюдження рекламної продукції (листівки, буклети тощо) (57 %), пересилання посилок (на 49 %) та пересилання поштових переказів (на 36 %).

Відбувалось постійне зростання у 2004 – 2009 р. таких показників діяльності Од УДППЗ “Укрпошта”, як чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), загальна сума операційних витрат [1,3].

Дохід Од УДППЗ “Укрпошта” за 2004 – 2009 рр. змінювався в залежності від споживання відповідних послуг та витрат, що пов'язані з їх наданням. Так, інші операційні доходи зросли на 1363,52 тис. грн., проте у 2005 р. відповідно до 2004 р. знизились на 2784,91 тис. грн., у 2006 р. зросли на 127,48 тис. грн., у 2007 зросли на 2403,91 тис. грн., у 2008 р. знизились на 3,50 тис. грн., а у 2009 р. зросли на 1620,54 тис. грн. та склали у 2009 р. 5711,52 тис. грн. Інші фінансові доходи у 2005 р. відповідно до 2004 р. зросли на 369,34 тис. грн., а у 2006 р. відповідно до 2005 р. зросли на 428,43 тис. грн. Проте, надалі спостерігались тенденції до їх зменшення. Так, у 2007 р. відбулось зменшення інших фінансових доходів на 679,40 тис. грн., у 2008 р. на 100,32 тис. грн., а 2009 р. на 18,05 тис. грн.

Дохід Од УДППЗ “Укрпошта” за статтею “інші доходи” у 2005 – 2007 рр. не дотримано дирекцією, але з 2008 р. вони почали зростати та склали у 2008 р. – 11,87 тис. грн., а у 2009 р. вони зросли на 14,91 тис. грн. але в порівнянні з 2004 р. вони знизились на 7765,23 тис. грн.

Валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності зросли за 2004 – 2009 рр. на 6136,07 тис. грн., або у 15 разів, та на 75,93 тис. грн., або у 1,26 рази.

Проте Одеська дирекція УДППЗ “Укрпошта” потребує нових вимог з управління, що пов'язано із сучасним ринковим становищем. Сьогодні, у час великих темпів розвитку технологічного оснащення, інтелекту та ресурсів вимагаються зміни старих принципів управління на нові, впровадження методів активної дії на внутрішнє і зовнішнє ділове середовище відповідно до сучасних

інформаційних технологій. До їх числа відносяться контролінг, що виступає в сучасній економічній науці і практиці як складне синтезоване поняття [12, с. 117].

Питаннями контролінгу займаються багато вчених-економістів [2, 4, 6, 10, 15]. Проте, ведеться полеміка про значення контролінгу в теорії управління. Домінує декілька поглядів 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 напрямів 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;
- координацію ухвалення управлінських рішень шляхом формалізації алгоритмів управлінських дій.

Серед вітчизняних вчених [2, 4, 6, 10, 15] значно поширений зв'язок контролінгу з управлінським обліком. Однак така думка не може охопити всіх сторін цієї методології та вказує тільки на одну з можливих сфер її застосування.

У даному напрямку найбільш привабливим у практичному плані є підхід німецьких дослідників [15]. Вони розуміють контролінг як інструмент управління, що виходить за рамки однієї функції і дозволяє підтримувати процеси управління й ухвалення рішень на підприємстві за допомогою цілеспрямованого підбору й обробки інформації.

Аналіз робіт вітчизняних фахівців показує [13, 15], що розуміння контролінгу ще недостатнє як в теоретичному, так і в методичному планах. У даних публікаціях до поняття "контролінг" включають його характерні ознаки, складові, визначається його роль на підприємстві, однак на нашу думку, він недостатньо досліджується з боку управління.

Із літературних джерел і деякого досвіду, накопичених автором, визначено, що контролінг – це організаційно-методичні підходи щодо управління підприємством шляхом регламентації бізнес-процесів з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

Організаційно-методичні підходи щодо управління підприємством включають в себе:

- чітке розуміння здійснення бізнес-процесів;
- підвищення організованості, надійності, якості та культури управління;
- обґрунтування попередніх умов щодо якісного планування та документального оформлення здійснених рішень;
- планомірно продумані дії щодо зменшення витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Метою контролінгу є отримання даних, обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень, яка є нестандартною і призначається для виявлення тенденцій та закономірностей явищ і процесів у діяльності підприємства, допомагає розробити заходи, які забезпечують його життєдіяльність.

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, а основними завданнями є:

- ліквідація "вузьких місць", які визначаються на основі даних планування, обліку (інформації), аналізу, контролю і використання методів оперативного та стратегічного менеджменту;
- орієнтація на отримання результату, для чого створюється система планування, збору інформації про використання ресурсів, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Об'єктами контролінгу виступають:

- ресурси підприємства (матеріальні засоби підприємства, персонал, інформаційні);
- господарські процеси (інвестиційна діяльність, постачання, виробництво, збут, науково-дослідні та експериментальні роботи);

– фінансова діяльність підприємства;

– показники ефективності роботи підприємства.

За кожною з груп об'єктів контролінгу визначаються конкретні об'єкти з визначенням системи показників, щодо яких планується, обліковується, аналізується та контролюється певний аспект функціонування підприємства.

Проте при впровадженні контролінгу в Одеській дирекції як одного з структурних підрозділів УДППЗ "Укрпошта", керівництво зіштовхується з низкою обставин, а саме:

- необхідність організаційних змін у здійсненні роботи структурного підрозділу;
- визначення функціональної складової відділу контролінгу в рамках структурного підрозділу;
- незначний досвід практичної реалізації впровадження контролінгу на українських підприємствах;
- відсутність системи підготовки відповідних фахівців;
- необхідність ведення довгострокових цільових робіт з даного напрямку;
- впровадження сучасних інформаційних технологій.

Слід зазначити, що контролінг носить складний багатокомпонентний характер і охоплює всю систему управління підприємством. Як система управління контролінг спрямований на підвищення певної діяльності й упорядкованості в процесах ухвалення управлінських рішень. Так, теоретично-практичні дослідження [2, 4, 6, 10, 15] дали можливість визначити, що на практиці підприємства, які впровадили відділ контролінгу (далі – ВК), мають більш високі показники ніж до впровадження.

Впровадження ВК в Одеській дирекції УДППЗ "Укрпошта" – винятково ефективний метод ринкового господарювання, якщо його застосовувати з урахуванням особливостей поштової галузі.

З метою впровадження відділу контролінгу в Одеську дирекцію УДППЗ "Укрпошта" пропонується реорганізація, сутність якої є перетворення, перевлаштування організаційної структури й управлінням підприємством, компанією, при збереженні основних засобів виробничого потенціалу підприємства.

Для успішного впровадження відділу контролінгу в Одеську дирекцію УДППЗ "Укрпошта" рекомендується створити спеціалізований відділ відповідно до етапів його впровадження.

На першому етапі впровадження ВК доцільно організувати відділ системного аналізу і контролінгу, як функціональний підрозділ. Функціональне призначення відділу – загальне методичне управління щодо його впровадження, економічний аналіз діяльності структурного підрозділу, контроль правильності виконання затверджених організаційних рішень. Даний відділ є тимчасовим.

Другим етапом, який є одним із ключових при впровадженні ВК, є відділ інформаційних технологій. Відділ інформаційних технологій займається управлінням та регламентацією бізнес-процесів (далі – РБП), інформаційним забезпеченням маркетингу, технології послуг та їх надання.

Третій етап – заключний – це аналітичний відділ – із залученням вузькопрофільних фахівців з різних функціональних підрозділів (фінансового, економічного, бюджетного, маркетингового, юридичного, продажу послуг, бухгалтерії та ін.) для якісного опрацювання необхідних спеціалізованих рішень із забезпеченням єдиного механізму управління та аналізу нормативно-методичних документів бізнес-процесів.

Схема впровадження та формування відділу контролінга в Одеську дирекцію УДППЗ "Укрпошта" за етапами та функціональними зобов'язаннями показано на рис. 1.

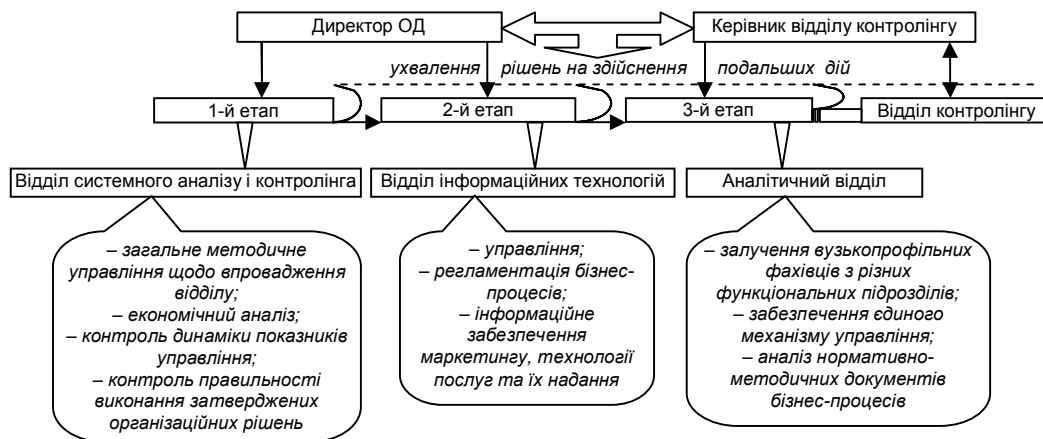


Рис. 1. Етапи впровадження відділу контролінгу в Одеській дирекції УДППЗ "Укрпошта"

У подальшому розвитку та формуванні відділу контролінгу в Одеській дирекції УДППЗ "Укрпошта", підрозділи можуть залишитись незмінними (постійна структурна одиниця) або реорганізуватись. Реорганізація може здійснитись в бік розширення функціональних обов'язків або в бік створення більш дрібних підрозділів.

Впровадження ВК в Одеській дирекції УДППЗ "Укрпошта" може здійснюватись двома шляхами. По-перше, – "малими темпами" – поетапні невеликі зміни в організаційній структурі управління з малими просуваннями до поставленої мети. Цей шлях характеризується здійсненням впроваджень силами своїх підлеглих або з мінімальним залученням сторонніх консультантів. Перевагами даного шляху є відсутність великого опору здійсненню змін усередині структурного підрозділу. Однак недоліком даного шляху є те, що працівники, які безпосередньо беруть участь у впровадженні ВК, як такі, не звільняються від здійснення своїх основних зобов'язань, що впливає на ефективність праці.

Другий шлях – "планова еволюція". Даний шлях дозволяє значною мірою використовувати та швидко впроваджувати рекомендовані етапи, а також знизити рівень опору процесу впровадження ВК.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Впровадження ВК в структуру Одеської дирекції УДППЗ "Укрпошта" сприяє усуненню вузьких місць у роботі дирекції, орієнтує на майбутнє відповідно до фіксованої місії, мети та досягнення конкретних результатів роботи.

Проте слід зазначити, що для побудови ВК в Одеській дирекції УДППЗ "Укрпошта" важливими є організаційні рішення всередині дирекції. Ці рішення повинні забезпечити довгострокову основу для проведення необхідних цільових робіт, єдність у виборі концептуальних рішень, високий рівень дисципліни всіх працівників, ефективну ротачію персоналу і збалансовану кадрову політику в дирекції.

Список використаної літератури

1. Гуркова О.В. Основні тенденції розвитку Одеської дирекції УДППЗ "Укрпошти" / Гуркова О.В.: матер. міжн. наук.-практ. конф. ["Проблеми і перспективи розвитку підприємництва"], (Харків, 11 грудня 2009 р.) / МОН України. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2009. – С. 58-59.
 2. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупными промышленным предприятием: учеб. пособие / Дедов О.А. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
 3. Звіт Одеської дирекції Українського державного

підприємства зв'язку "Укрпошта" за 2005–2008 рр. – Одеса, 2009. – 56 с.
 4. Калайтан Т.В. Контролінг: [навч. посіб.] / Калайтан Т.В. – Львів: Новий Світ – 2000, 2008. – 252 с.
 5. Контролінг как инструмент управления предприятием / [Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.]; [под ред. Н.Г. Данилочкиной.]. – М.: Юнити, 2002. – 7 с.
 6. Малишева Л.А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга / Малишева Л.А. – Екатеринбург: Институт Экономики УрО РАН, 2004. – С. 245.
 7. Нелела Г.М. Справи поштової: гроші люблять, щоб їх рахували / Г.М. Нелела // Зв'язок. – 2007. – № 2. – С. 6-8.
 8. Одеська дирекція УДППЗ "Укрпошта" [Електронний ресурс]: Офіційний веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrpost.od.ua>.
 9. Орлов В.М. Основи управління в галузі зв'язку / Орлов В.М. – Одеса: Видавничий центр УДАЗ, 1999. – С. 205.
 10. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. / Панков В.А., Ельцький С.Я., Михайличенко Н.М. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С. 112.
 11. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления: сб. науч. трудов. – М., 2001. № 3. – С. 95.
 12. Супрун К.Ю. Особливості організації служби контролінгу на підприємствах: матер. конф. молодих учених і студентів ["Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери"], (Донецьк, 7-8 червня, 2007 р.) / МОН України, – Т. 3. – Донецьк: ДВНЗ "Донецький національний технічний університет". 2007. – С. 116-118.
 13. Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Сухарева Л.А., Петренко С.Н. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 208.
 14. Шеффер У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? / Шеффер У. // Проблемы теории и практики управления: сб. науч. трудов. – М., 2002. – № 5. – С. 97.
 15. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Яковлев Ю.П. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 318.

ГУРКОВА Олександра Володимирівна – аспірантка кафедри економіки підприємства та корпоративного управління Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова

Наукові інтереси:
 – діяльність УДППЗ "Укрпошта";
 – контролінг;
 – регламентація