

ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СОБ

Бочарова Н.А., канд. екон. наук, доцент

Бук О.В., здобувач вищої освіти

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

В умовах адміністративно-командної системи проведення контролю окремих відділів й автоколон було необхідною та достатньою умовою ефективного функціонування АТП. Перехід до ринкових умов господарювання обумовив необхідність проведення контролю стратегічних одиниць бізнесу АТП. Під стратегічною одиницею бізнесу (СОБ) мається на увазі «внутрівиробнича організаційна одиниця, що відповідає за розробку стратегічних позицій в одній або декількох зонах господарювання АТП». Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це «стратегічно важливий елемент оточення АТП, що складається з клієнтів зі схожими потребами й однаковою технологією їхнього задоволення, на який підприємство має або хоче одержати вихід» [1, с. 93, 95].

Сьогодні на підприємствах виконується аналіз діяльності клієнтури для найкращого задоволення її потреб. Визначаються загальні вимоги до перевезень за різними критеріями (наприклад, за географічною ознакою, за видами вантажів, за специфічними вимогами клієнтів тощо). За ними виділяються стратегічні зони господарювання АТП. Для обслуговування кожної зони господарювання або груп зон на підприємствах створюються стратегічні одиниці бізнесу.

Управління в стратегічних зонах господарювання здійснюється керівництвом СОБ, у складі директора СОБ, інженера-економіста СОБ й бухгалтера СОБ [2, с. 72].

Функції менеджерів СОБ набагато ширше, ніж функції працівників відділів. Вони повинні здійснювати діяльність декількох фахівців й сполучати професії. Менеджери

СОБ більш широко беруть участь у плануванні своєї діяльності. Вони більш незалежні, ніж працівники відділів. Іноді з метою забезпечення керованості формують загальні підрозділи управління декількома стратегічними одиницями бізнесу з одним видом діяльності, обумовленими схожими стратегічними зонами господарювання. Якщо дві СОБ мають тих самих клієнтів й конкурентів, для них необхідно ввести загальне управління.

Керівництво бізнес-одиниці повинне контролювати ключові фактори успіху. Керівництво підприємства контролює діяльність керівництва СОБ й роботу одиниці в цілому. Стратегічна одиниця бізнесу є цільовою групою з різним ступенем господарської незалежності. З ростом незалежності СОБ росте і її відповідальність. У цих умовах підвищуються вимоги щодо проведення контролю СОБ як керівництвом СОБ, так й керівництвом підприємства. Діяльність СОБ також вимагає особливого контролю, тому що завдяки скороченню часу проходження основної інформації, відбувається прискорення прийняття управлінських рішень.

Складність проведення контролю полягає в тому, що необхідно контролювати кожен автомобіль й кожне перевезення. У своїй діяльності АТП використовує не тільки власний рухомий склад, але й притягнутий рухомий склад, орендовані автомобілі. Тому може змінюватися кількість автомобілів, а також чисельність водіїв і ремонтників, що обслуговують рухомий склад. При цьому в аналізованому періоді може мінятися кількість контрольованих зон господарювання, кількість й вимоги клієнтів у кожній зоні. Отже, роботу стратегічних одиниць бізнесу необхідно ретельно контролювати. Контроль може проводитися щодня, щомісяця, щокварталу й щорічно. Завдяки комбінації прямого й зворотного зв'язку при порівнянні планових й фактичних показників та виявленні причин відхилень поєднуються реальні й передбачені дані минулого, сьогодення й

майбутнього. Наслідок проведення цього контролю дає можливість надати керівникам різних рівнів управління відповідну інформацію для прийняття управлінських рішень в інтересах стабільного функціонування підприємства, що має діалектичну спрямованість.

Для більш повного визначення результатів роботи всіх СОБ АТП необхідно проводити оцінку по центрах відповідальності «витрати» й «результати». Створення центрів відповідальності є засобом деталізації аналітичного обліку витрат й результатів, їхньої локалізації по місцю виникнення з метою організації поточного контролю та достовірної калькуляції собівартості послуг.

Для цього аналізується діяльність служби постачання й технологічної служби АТП. Підводяться підсумки роботи всіх директорів усіх СОБ, всіх інженерів-економістів СОБ та всіх бухгалтерів СОБ. Результати їхньої діяльності за місяць оцінюються за системою показників у сумі по всьому підприємству. Система показників відображена в табл. 1. Підводяться підсумки роботи АТП за місяць по кожному підрозділу й по кожній СОБ. Робляться висновки щодо ефективності роботи в цілому АТП й раціональній організаційній структурі підприємства.

Проведення аналізу роботи АТП по стратегічних одиницях бізнесу більш ефективно, ніж по автоколонах. Діяльність СОБ за звітний період показує, як задовольнялися потреби визначених груп клієнтів, у якій стратегічній зоні господарювання необхідно залучити нову клієнтуру, поліпшити умови роботи з уже існуючими клієнтами, провести аналіз їхніх потреб й розробити рекомендації з удосконалення на практиці нових методів обслуговування.

Таблиця 1

Система показників для оцінки функціонування СОБ
по центрах відповідальності

Центр відповідальності		Показники
«Витрати»	Служба постачання	Тривалість простоїв автомобілів через недостачу ПММ, шин й запасних частин, витрати на збереження запасів
	Технологічна служба	Витрати на ремонт й модернізацію рухомого складу, будинків, споруджень, витрати на щоденне обслуговування й діагностику рухомого складу
«Витрати» й «Результати»	Директори СОБ	Чистий прибуток підприємства, доходи та витрати підприємства, загальна рентабельність
	Інженери-економісти СОБ	Обсяги перевезень, вантажообіг, рентабельність перевезень, собівартість одиниці продукції
	Бухгалтера СОБ	Доход від реалізації послуг, витрати за статтями, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт поточної платоспроможності

Таким чином, у ринкових умовах господарювання для АТП ефективно виділення стратегічних одиниць бізнесу й проведення систематичного контролю їхньої діяльності.

Перелік посилань:

1. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. Формування стратегії розвитку автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. праць. 2004. Вип. 7. С. 88–100.

2. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. Виділення стратегічних одиниць бізнесу автотранспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. праць. 2005. Вип. 8. С. 67–73.