

Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЗАЯЦ ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

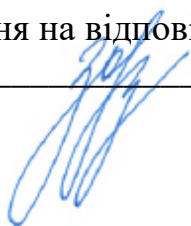
УДК 330.3:656.13

ДИСЕРТАЦІЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ КОНТРОЛІНГУ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО
ТРАНСПОРТУ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


_____ О. В. Заяц

Науковий керівник –
Ложачевська Олена Михайлівна
доктор економічних наук, професор

Ідентичність усіх примірників дисертації засвідчую
Вчений секретар спеціалізованої вченої ради Д 26.059.04
канд. екон. наук, доцент


_____ Л. М. Волинець

Київ – 2020

АНОТАЦІЯ

Заяц О.В. Організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний транспортний університет, Київ, 2020.

Дисертаційна робота присвячена формуванню теоретичних основ, науково-методичних підходів і практичних рекомендацій з розробки та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту.

У роботі визначено сутність і розкрито зміст контролінгової діяльності, сформовані концептуальні та методичні основи контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту.

Сучасна наукова думка сконцентрована на контролюванні, моніторингу і діагностиці на підприємствах автомобільного транспорту з урахуванням останніх науково-теоретичних досягнень та провідного світового досвіду. При цьому найсучасніші підходи до контролювання (порівняння фактичних показників визначеного процесу з плановими), моніторингу (функціонування організованої системи контролю на постійній та систематичній основі) і діагностики (критичних значень показників фінансово-господарської діяльності для формування характеристики підприємства) економічна наука інтегрує в єдиному інструменті, яким і є контролінг. Саме контролінг втілює у собі систематичне спостереження за економічним станом підприємства та сприяє підвищенню його ефективності. Як наслідок, було обґрунтовано, що дослідження контролінгової діяльності автотранспортних підприємств розглядається як концепція цільового управління, що базується на

фундаментальних поняттях теорії управління і концептуальних засадах контролінгу. Дослідження концептуальних засад контролінгу зумовило необхідність сформулювати авторського визначення сутності зазначеного поняття. До головних елементів контролінгу було віднесено цілезорієнтованість концепції в контексті управління та зміщення акцентів з контролю минулого до аналізу та прогностичного бачення майбутнього. Відповідно до авторського визначення під контролінгом слід розуміти систему інформаційної, аналітичної, методичної та консультативної підтримки прийняття рішень у сфері цільового управління з метою забезпечення стабільного функціонування та стійкого розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього середовища, зростання невизначеності та посилення ризиків.

Досліджено, що існуючий методичний інструментарій є об'єктивно неоднорідним і суттєво диференційованим залежно від сфери застосування контролінгу. В сучасній системі наукових поглядів на контролінг у контексті різних завдань управління підприємством спостерігається концептуальна гнучкість і фрагментарність. Але загалом контролінг, як складова управління, містить в собі в якості центрального компонента філософію результативності та, відповідно, являє собою інформаційно-аналітичну систему, створення і функціонування якої призначене для досягнення і примноження прибутку і є важливою передумовою збільшення економічного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств автомобільного транспорту.

Як наслідок, обґрунтовано, що у подальшому дослідженні контролінг автотранспортного підприємства доцільно розглядати як систему цільового управління, що базується на фундаментальних поняттях теорії управління, застосовує гнучкий методичний інструментарій, диференційований залежно від часового горизонту та цільових результатів і сформований із сукупності методів, способів, важелів і інструментів, за допомогою яких систематично і організовано утворюється інформаційно-аналітична база підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні цілей і найкращих

результатів економічної діяльності, яка потребує формування відповідного організаційно-економічного механізму.

Проаналізовано стан господарської діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту на ринку пасажирських автоперевезень. Зважаючи, що найбільшим у м. Києві автомобільним пасажирським перевізником є КП «Київпаstrанс» (перевезення пасажирів автобусами підприємства охоплює майже 12 % ринку міського громадського транспорту), саме на його діяльності було сконцентровано увагу при проведенні дослідження.

Виявлено, що в КП «Київпаstrанс» наявні окремі елементи контролінгу, але підприємство потребує значного удосконалення як контролінгу в цілому, так і його складових в контексті всіх основних сфер господарської діяльності. Застосування сучасних наукових підходів, урахування принципів контролінгу, використання відповідного інструментарію, потребують формування відповідного організаційно-економічного механізму, як важливого аспекту покращення економічних результатів підприємства.

Проаналізовано тенденції розвитку економічної діяльності на ринку пасажирських перевезень та структурно-функціональну архітектуру організаційно-економічного механізму контролінгу підприємств автомобільного транспорту.

Встановлено, що вдосконалення організаційно-економічного механізму контролінгу підприємства автомобільного транспорту має забезпечувати розвиток бізнес-процесів, підвищення організаційно-економічної ефективності і поліпшення фінансового стану. В організаційно-економічному механізмі передбачено комплексне інтегроване використання інструментів контролінгу за взаємопов'язаними блоками «аналіз і планування», «стратегія», «автоматизація контролінгу», «маркетинг» і тим самим закладені основи першочергового вдосконалення організації бізнес-процесів за

основними функціональними напрямками: фінансова та інвестиційна діяльність, інформаційні технології, ціноутворення.

Удосконалено методичне забезпечення інвестиційної діяльності та ціноутворення і розроблено методичний підхід до формування інвестиційної програми, який дозволяє оцінити рівень потенційних капітальних інвестицій виходячи з наявних можливостей з урахуванням обсягів прибутку та амортизаційних відрахувань, а отже доходу від перевезень, що дозволяє у короткостроковому аспекті коригувати інвестиційну програму, а у довгостроковому – обґрунтовано впливати на процес майбутнього ціноутворення на основі диференційованої інвестиційної складової.

Ураховуючи, що контролінг, як концепція управління, спрямований на створення умов реалізації стратегічних цілей економічного розвитку, в організаційно-економічному механізмі першочергової уваги потребує інвестиційна діяльність підприємства автомобільного транспорту.

При здійсненні інвестиційної діяльності підприємств, які надають послуги пасажирських перевезень у м. Києві, існують можливості для залучення інвестицій шляхом укладання інвестиційних договорів, залучення коштів міжнародних фінансових організацій тощо. Використання таких можливостей в процесі управління інвестиційними заходами має здійснюватися виходячи із встановлених цілей, при цьому інструменти контролінгу в сфері інвестиційної діяльності автотранспортних підприємств мають будуватися, враховуючи як специфіку даної галузі, так і особливості територіального ринку.

Апробація пропонованого підходу дозволила з'ясувати, що збитки, утворені на підприємстві пасажирського автомобільного транспорту, становлять менше десятої частини амортизації, що потенційно може бути спрямовано на проекти капітального інвестування.

Ураховуючи, що можливості стратегічного розвитку залежать від величини грошових надходжень, встановлено, що важливими складовими

контролінгу стають теоретико-прикладні засади формування і розподілу отриманої виручки від надання транспортних послуг.

Узагальнено теоретико-прикладні засади та обґрунтовано варіанти розподілу доходів від пасажирських перевезень, запропонований статично-динамічний підхід до розподілу доходів від пасажирських перевезень в системі комбінованих проїзних квитків на кілька видів транспорту. Запропонований методичний підхід до розподілу доходів від пасажирських перевезень у системі комбінованих проїзних квитків між різними видами транспорту та перевізниками, включає три модифікації та передбачає застосування гнучкого інструментарію відповідно до сформованих умов. Залежно від ситуації при однаковій вартості проїзду він передбачає динамічний розподіл і зміну співвідношення доходів за проїзними квитками відповідно до співвідношення поїздок різними видами транспорту, при диференціації вартості – статичний розподіл доходів по конкретному виду проїзного квитка.

Виявлено основні фактори впливу на доходи підприємств автомобільного транспорту – обсяги перевезень пасажирів за транспортними картками на кількість поїздок, обсяги продажу поїздок пасажирам у місцях продажу, середня доходна ставка, кількість робочих і вихідних днів. Вплив факторів характеризується функцією з високими показниками достовірності моделювання. Зважаючи на параметри моделі встановлена залежність є достатнім підґрунтям для прогнозування доходів автомобільних перевізників і може використовуватись в умовах відсутності релевантних даних, необхідних для контролінгу параметрів економічної діяльності підприємств.

Визначено напрями вдосконалення управлінського обліку та бюджетування для створення основи ефективного контролінгу в практичній діяльності автомобільного перевізника. Обґрунтовано, що ефективна організація сучасної контролінгової діяльності потребує впровадження автоматизованої системи управління, яка охоплює всі види обліку (бухгалтерський, податковий, управлінський), а також бюджетування.

Встановлено, що операції в автоматизованій системі повинні мати універсальні ознаки та єдині довідники, підтримувати ефективну політику управління персоналом, тим самим забезпечувати формування інформаційно-аналітичної бази підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні цілей і найкращих результатів економічної діяльності підприємства пасажирського автомобільного транспорту.

Наукова новизна викладених у дисертаційній роботі основних положень, висновків і рекомендацій полягає у поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових теоретико-методичних підходів щодо формування та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту з урахуванням основних напрямів їх операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Серед найвагоміших наукових результатів дисертаційної роботи, які представляють наукову новизну, належать такі:

вперше:

– сформовано організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту, який передбачає комплексне інтегроване використання інструментів контролінгу за взаємопов'язаними блоками (аналіз і планування, стратегія, автоматизація контролінгу, маркетинг) і тим самим дозволяє забезпечити першочергове удосконалення організації бізнес-процесів за основними функціональними напрямками: фінансова та інвестиційна діяльність, інформаційні технології, ціноутворення;

удосконалено:

– методичний підхід до формування інвестиційної програми, який, на відміну від існуючих, дозволяє оцінити рівень потенційних капітальних інвестицій, виходячи із наявних можливостей з урахуванням обсягів прибутку та амортизаційних відрахувань, а отже доходу від перевезень, що дозволяє у короткостроковому аспекті коригувати інвестиційну програму, а у

довгостроковому – обґрунтовано впливати на процес майбутнього ціноутворення на основі диференційованої інвестиційної складової;

– статично-динамічний підхід розподілу доходів від пасажирських перевезень у системі комбінованих проїзних квитків на декілька видів транспорту, який, на відміну від існуючих, включає три модифікації та передбачає динамічний розподіл доходів при застосуванні універсальних проїзних квитків з однаковою вартістю проїзду та статичний розподіл доходів за конкретним видом проїзного квитка у випадку диференціації вартості проїзду за видами транспорту, застосування якого дозволяє підвищити доходи від автомобільних перевезень до економічно обґрунтованого рівня;

набули подальшого розвитку:

– сутність поняття контролінгу, яку досліджено в контексті теорії управління і визначено як систему цільового управління, що застосовує гнучкий методичний інструментарій, диференційований залежно від часового горизонту та цільових результатів і сформований із сукупності методів, способів, важелів і інструментів, за допомогою яких систематично і організовано утворюється інформаційно-аналітична база підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні стратегічних цілей;

– методичні засади прогнозування доходів автомобільного перевізника в частині виявлення найвпливовіших факторів (обсяги перевезень пасажирів за транспортними картками на кількість поїздок, обсяги продажу поїздок пасажирам у місцях реалізації, середня доходна ставка, кількість робочих і вихідних днів) та побудови економіко-математичної моделі формування надходжень підприємства автомобільного транспорту;

– науково-методичні основи управлінського обліку та бюджетування як підґрунтя ефективного контролінгу шляхом застосування принципів формалізації і деталізації управлінської звітності в розрізі підготовки, визначення її складу, структури, аналізу управлінської звітності, із встановленням зав'язків з бюджетуванням, що спрямовано на формування

напрямів удосконалення в контексті аналітичних розрізів бюджетів і необхідних характеристик фінансових операцій при автоматизації контролінгу на підприємствах пасажирського транспорту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в напрацюванні конкретних методичних підходів до організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту, які мають прикладне значення та можуть використовуватися для підвищення ефективності діяльності перевізників шляхом удосконалення основних бізнес-процесів фінансово-господарської діяльності.

Практичне значення та достовірність одержаних результатів підтверджені впровадженням в КП «Київпаstrans» (акт впровадження №02/09 від 15.06.2020), КП «Київський метрополітен» (акт впровадження №28/18-41 від 27.02.2020), а також Державне підприємство «Державний дорожній науково-дослідний інститут імені М.П. Шульгіна» (акт впровадження №19.1-5-1842/1 від 14.08.2020), що свідчить про універсальність основних наукових результатів дослідження.

Основні теоретико-методичні положення дисертаційної роботи були впроваджені в навчальний процес кафедри менеджменту Національного транспортного університету при розробці програм і викладанні навчальних дисциплін «Операційний менеджмент», «Планування діяльності підприємства (АТП)» та «Управління матеріально-технічним забезпеченням АТП» для бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» (акт впровадження від 21.09.2020).

Ключові слова: *контролінг, пасажирські перевезення, організаційно-економічний механізм, інвестиції, ціноутворення, доходи, управлінський облік, бюджетування, автоматизована система контролінгу.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Монографії:

1. Заяц О. В. Формування якості продукції в операційній діяльності підприємства. Тенденції розвитку теорії і практики управління організаціями: монографія / за заг. ред. проф. О.М. Ложачевської. Київ: ФОП Маслаков, 2018. С. 83-104.

Статті у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

2. Sliusarenko A.V., Kliuchnyk A.V., Zakharchenko V.I., Merkulov M.M. Averikhina T.V., Zaiats O.V. Global economic transformations. *Asia Life Sciences*. 2020. Supp. 22(2), P. 725-738. (Особистий внесок автора: проаналізовано зміст та напрями трансформації економічної системи, як складової для подальшого розвитку підприємств транспортної галузі).

3. Olishevych M., Pelo R., Prokudina I., Silenko, V., Sorokivskyi O., Zaiats O. Optimization of vehicle speed forecasting horizon on the intercity highway. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. 3/3 (105), P. 57-68. (Особистий внесок автора: запропоновано алгоритм розрахунку інвестиційної програми розвитку підприємств автомобільного транспорту).

4. Заяц О. В. Методичні підходи до автоматизації контролінгу. *Journal of Innovative Technologies in Economy. Scientific Edition*. Warsaw, Poland. 2(14) March 2018. P. 44-50.

5. Zaiats O.V. Controlling investment activities of passengers automotive transport enterprises in Kiev. *East European Scientific Journal*. Warsaw, Poland. #8 (36), Part 2. 2018. P. 7-13.

Статті у наукових фахових виданнях України:

6. Бідняк М.Н., Омелянович О.Р., Заяц О.В. Теоретичні аспекти контролінгу. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ. 2012.

Випуск 26(1). С. 253-258. (Особистий внесок автора: проаналізовано теоретичні положення, сутність, функції та зміст контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту).

7. Заяц О.В. Огляд світового досвіду формування системи контролінгу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ. 2012. Вип. 10. С. 485-488.

8. Заяц О.В. Основні положення визначення та функціонування фінансового контролінгу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ. 2013. Вип. 12. С. 266-275.

9. Заяц О.В. Контролювання, моніторинг і діагностика як передумови контролінгу. *Економіка та управління на транспорті*. Київ. 2016. Вип. 3. С. 134-140.

10. Заяц О.В. Окремі предметні області контролінгу в автотранспортних підприємствах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 5. С. 247-249.

11. Заяц О.В. Наукові передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ. 2017. Випуск 40. С. 139-148.

12. Заяц О.В. Операційні аспекти діяльності автотранспортних підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. Вінниця. 2018. № 4. С. 81-87.

13. Ложачевська О.М., Заяц О.В. Контролінг фінансової функції в автотранспортних підприємствах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Київ. 2018. Вип. 4. С. 113-118. (Особистий внесок автора: досліджено питання стану фінансової функції в сучасних автотранспортних підприємствах та визначено основні напрями удосконалення обліку та бюджетування в контексті системи контролінгу).

14. Заяц О.В. Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання як об'єкт контролінгу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Харків.: НТУ «ХПІ». 2018. Вип. №15(1291). С.37-44.

15. Заяц О.В. Бюджетування як основа ефективного контролінгу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Херсон. 2018. Вип. 1-1 (44). С. 123-129.

16. Заяц О.В. Вплив ціноутворення на інвестиційну діяльність в площині контролінгу організаційно-економічних методів. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса. 2018. Вип. 27. С. 133-138.

17. Заяц О.В. Контролінг організаційно-економічних методів у ціноутворенні підприємств автотранспорту. *Науковий погляд: економіка та управління*. Київ. 2018. № 3. С. 49-54.

18. Заяц О.В. Моделювання доходів від використання сучасних цінових інструментів на пасажирському транспорті. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород. 2020. Вип. 30. С. 74-81.

19. Бойко Н.В., Заяц О.В. Особливості кредитування транспортних підприємств у сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Київ. 2020. Вип. 3. С. 18-21. (Особистий внесок автора: досліджено сучасний стан транспортних підприємств з позиції кредитування у формуванні фінансових ресурсів комерційних банків).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

20. Бідняк М.Н., Омелянович О.Р., Заяц О.В. Фінансовий контролінг-основа формування фінансової стратегії підприємства. *LXX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* К.: НТУ, 2014. С. 296. (Особистий внесок автора: узагальнено та проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності понять «фінансовий контролінг», запропоновано основні етапи впровадження фінансового контролінгу в управління розвитком підприємства).

21. Заяц О.В. Інноваційний ресурс контролінгу в антикризовому управлінні підприємствами. *LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* К.: НТУ, 2017. С. 331.

22. Бойко Н.В., Заяц О.В. Застосування фінансової діагностики у вітчизняній аналітичній практиці. *LXXIV Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* К.: НТУ, 2018. С. 410. (Особистий внесок автора: визначено поняття фінансової діагностики діяльності підприємства, проаналізовано показники оцінки фінансового стану).

23. Zaiats O.V. Controlling investment activities of passengers automotive transport enterprises in Kiev. *VII International Scientific and Practical Conference.* Warsaw, Poland. Vol.1, November 20, 2018. P.16-18.

24. Заяц О.В. Методичні підходи до автоматизації контролінгу. *V міжнародна науково-практична конференція. Східноукраїнський інститут економіки та управління.* Запоріжжя, 2018. С. 128-130.

25. Заяц О.В. Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання як об'єкт контролінгу. *Міжнародна науково-практична конференція «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти».* 1 грудня 2018 року. Одеса, 2018. С. 94-96.

26. Заяц О.В. Управлінський облік та бюджетування як основа ефективного контролінгу. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства».* 8 грудня 2018 року. Київ, 2018, С. 70-72.

27. Заяц О.В. Сучасні теоретичні підходи до концепції контролінгу. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Перспективи розвитку менеджменту, фінансів та аудиту в умовах інтеграційних процесів».* 8 грудня 2018 року. Одеса, 2018. С. 32-35.

28. Заяц О.В. Моделювання доходів від перевезення пасажирів з використанням сучасних цінових інструментів. *Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік та право: аналіз тенденцій та перспективи розвитку».* 5 березня 2020. Полтава, 2020. С. 14-18.

ABSTRACT

Zaiats O.V. Organizational and Economic Mechanism of Controlling at Passenger Motor Transport Enterprises.– Manuscript.

Dissertation for obtaining the Scientific Degree of the Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.04–Economics and Enterprise Management (by economic activities). – National Transport University, Kyiv, 2020.

The dissertation is devoted to formation of theoretical bases, scientific and methodical approaches and practical recommendations on development and realization of the organizational and economic mechanism of controlling at passenger motor transport enterprises.

The essence and controlling activity of controlling activity are defined in the work, conceptual and methodical bases of controlling at the enterprises of passenger motor transport are formed.

Modern scientific thought is focused on control, monitoring and diagnostics in road transport enterprises, taking into account the latest scientific and theoretical achievements and leading world experience. Thus economics integrates the most modern approaches to control (comparison of actual indicators of the certain process with planned), monitoring (functioning of the organized control system on a constant and systematic basis) and diagnostics (critical values of financial and economic activity indicators for the characteristic formation of the enterprise) in one instrument, which is controlling. It is controlling that embodies the systematic monitoring of the enterprise economic condition and helps to increase its efficiency. As a result, it has been substantiated that the study of controlling activities of motor transport enterprises is considered as a concept of target management, based on the fundamental concepts of management theory and conceptual principles of controlling. The conceptual foundations study of controlling has necessitated the formation of the author's definition of this concept essence. The purposefulness of the concept in the context of management and shifting

the emphasis from the control of the past to the analysis and prognostic vision of the future are added to the main elements of controlling. According to the author's definition, controlling should be understood as a system of information, analytical, methodological and advisory support for decision-making in the field of targeted management to ensure stable operation and sustainable development of the enterprise in a changing environment, uncertainty and increased risks.

It is investigated that the existing methodological tools are objectively heterogeneous and significantly differentiated depending on the scope of controlling. In the modern system of scientific views on controlling in the context of various tasks of enterprise management there is a conceptual flexibility and fragmentation. But in general, controlling, as a component of management, contains the philosophy of performance as a central component and, accordingly, is an information and analytical system, the creation and operation of which is designed to achieve and increase profits and is an important prerequisite for increasing economic potential and competitiveness of road transport companies.

As a result, it is substantiated that in the further research the controlling of the motor transport enterprise should be considered as a system of target management based on fundamental concepts of management theory, uses flexible methodological tools, differentiated depending on time horizon, target results and formed with a set of methods, ways and tools with which the information and analytical base of the optimum decisions focused on purposes achievement and the best results of economic activity which needs corresponding organizational and economic mechanism to be systematically organized and formed.

The state of economic activity of passenger road transport enterprises in the market of passenger road transport is analyzed. Considering that Kyivpastrans is the largest road passenger carrier in Kyiv (the company's bus transportation covers almost 12% of the city public transport market), so the study is focused on its activities.

It is investigated that at KP "Kyivpastrans" there are some elements of controlling, but the company needs significant improvement of both controlling as a whole and its components in the context of all major areas of economic activity. The application of modern scientific approaches, taking into account the principles of controlling, the use of appropriate tools, require the formation of an appropriate organizational and economic mechanism, as an important aspect of improving the economic results of the enterprise.

The development tendencies of economic activity in the market of passenger transportations and structural and functional architectonics of the organizational and economic mechanism of the motor transport enterprises controlling are revealed.

It is established that the improvement of the organizational and economic mechanism of controlling the road transport enterprise should ensure the development of business processes, increase organizational and economic efficiency and improve the financial condition. The organizational and economic mechanism provides a comprehensive integrated use of controlling tools for interconnected blocks "analysis and planning", "strategy", "automation of controlling", "marketing" and thus laid the foundations for priority improvement of business processes in the main functional areas: financial and investment activities, information technology and pricing.

Methodological support for investment activities and pricing has been improved, and a methodological approach to the formation of the investment program has been developed, which allows to assess the level of potential capital investment based on available opportunities, taking into account profits and depreciation, and hence income from transportation, which allows in the short term to adjust the investment program and in the long run it is reasonable to influence the process of future pricing on the basis of a differentiated investment component.

Taking into account that, controlling as a management concept aimed at creating conditions for the implementation of strategic goals of economic

development, in the organizational and economic mechanism investment activities of road transport enterprises should be paid priority attention.

When carrying out investment activities of enterprises that provide passenger transportation services in Kyiv, there are opportunities to attract investment by signing investment agreements, attracting funds from international financial organizations and so on. The use of such opportunities in the process of investment management should be based on the established objectives, while the tools of controlling in the investment activities field of motor transport enterprises should be built, taking into account the specifics of the industry and the market.

Testing of the proposed approach revealed that the losses incurred by the passenger road transport company are less than one tenth of the depreciation, which could potentially be directed to capital investment projects.

Given that the opportunities for strategic development depend on the amount of cash flow, it is established that theoretical and applied formation principles and revenues distribution from the provision of transport services are important components of controlling.

Theoretical and applied principles are generalized and variants of incomes distribution from passenger transportations are substantiated, the static and dynamic approach to distribution of incomes from passenger transportations in system of the combined travel tickets on several types of transport is offered. The proposed methodological approach to the distribution of revenues from passenger traffic in the system of combined travel tickets between different modes of transport and carriers includes three modifications and involves the use of flexible tools in accordance with the established conditions. Depending on the same fare, it provides for a dynamic distribution and change in the ratio of income on travel tickets in accordance with the ratio of travel by different modes of transport, with cost differentiation, which is the static distribution of income on a particular type of travel ticket.

The main factors influencing the income of road transport enterprises, such as the volume of passenger traffic on transport cards on the number of trips, the volume of sales to passengers at points of sale, the average income rate, the number of working days and weekends are revealed. The influence of factors is characterized by a function with high reliability of modeling. Taking the parameters of the model into account, the established dependence is a sufficient basis for forecasting the revenues of road carriers and can be used in the absence of relevant data needed to control the parameters of enterprises economic activity.

The improving directions of the administrative account and budgeting for an effective controlling basis in practical activity of the automobile carrier are defined. It is substantiated that the effective modern controlling activity requires the introduction of an automated management system, which covers all types of accounting (accounting, tax, management), as well as budgeting. It is established that operations in the automated system should have universal features and common directories, maintain an effective personnel management policy, thus ensuring the formation of information and analytical base to support optimal solutions focused on achieving goals and best results of economic activity of passenger road transport.

The scientific novelty of the main provisions, conclusions and recommendations set out in the dissertation is to deepen existing and substantiate new theoretical and methodological approaches to the formation and implementation of organizational and economic mechanism of controlling in passenger road transport enterprises taking into account the main directions of their operational, financial and investment activities. Among the most important scientific results of the dissertation, which represent scientific novelty, are the following:

for the first time:

- the organizational and economic mechanism of controlling at the enterprises of passenger motor transport which provides complex integrated use of

controlling tools on interconnected blocks (the analysis and planning, strategy, automation of controlling, marketing) and by that allows to provide priority improvement of business processes on the basic functional areas: financial and investment activities, information technology, pricing;

improved:

- methodical approach to the formation of the investment program, which, in contrast to existing, allows you to assess the level of potential capital investment, based on available opportunities, taking into account profits and depreciation, and hence income from transportation, which allows in the short term to adjust the investment program, in the long run it is reasonable to influence the process of future pricing on the basis of a differentiated investment component;

- static and dynamic approach to the distribution of revenues from passenger traffic in the system of combined travel tickets for several modes of transport, which, unlike the existing ones, includes three modifications and provides a dynamic distribution of revenues using universal travel tickets with the same fare and static distribution to specific the type of travel ticket in case of differentiation of the fare by kinds of transport, the use of which allows to increase revenues from road transport to an economically reasonable level;

have been further developed:

- the essence of the controlling concept, which is studied in the context of management theory and defined as a system of target management that uses flexible tools, differentiated depending on the time horizon and target results and formed from a set of methods, techniques, levers and tools, which help to form the information and analytical supporting base of the optimum decisions focused on achieving strategic purposes;

- methodical bases of forecasting incomes for the automotive carrier in the part of revealing the most influential factors (volumes of passenger transportations by transport cards on number of trips, volumes of trip sales to passengers in places of realization, average income rate, number of working days and weekends) and

construction of economic and mathematical model of getting revenue in road transport enterprises;

- scientific and methodological foundations of management accounting and budgeting as a basis for effective controlling by applying the principles of formalization and detailing of management reporting in terms of preparation, determination of its composition, structure, analysis of management reporting, establishing ties with budgeting, aimed at improving in the context of analytical budget sections and necessary characteristics of financial operations at controlling automation in the passenger transport enterprises.

The practical significance of the obtained results is to develop specific methodological approaches to the organizational and economic mechanism of controlling in passenger road transport enterprises, which have applied value and can be used to improve the efficiency of carriers by improving the basic business processes of financial and economic activities.

The practical significance and reliability of the obtained results were confirmed by the implementation in KP "Kyivpastrans" (implementation act №02 / 09 from 15.06.2020), KP "Kyiv Metro" (implementation act №28 / 18-41 from 27.02.2020), as well as the State Enterprise "State Road Research Institute named after M.P. Shulgin" (act of implementation №19.1-5-1842 / 1 from 14.08.2020), which indicates the universality of the main scientific study results.

The main theoretical and methodological provisions of the dissertation were implemented in the educational process of the Department of Management at National Transport University in the development of programs and teaching disciplines "Operational Management", "Enterprise Planning (ATP)" and "Management of Logistics ATP" for bachelors 073 "Management" (implementation act dated 21.09.2020).

Keywords: *controlling, passenger transportation, organizational and economic mechanism, investments, pricing, income, management accounting, budgeting, automated controlling system.*

LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE DISSERTATION SUBJECT

Monographs

1. Zaiats O.V. (2018) Formuvannya yakosti produkciyi v operacijnij diyal`nosti pidpry`yemstva. [Formation of product quality in the enterprise operational activities]. Tendenciyi rozvy`tku teorii i prakty`ky` upravlinnya organizacijamy` [Trends in the theory and practice of organization management]: Monograph. Kyiv: FOP Maslakov, pp. 83-104.

Articles in the publishers of the foreign countries

2. Sliusarenko A.V., Kliuchnyk A.V., Zakharchenko V.I., Merkulov M.M. Averikhina T.V., Zaiats O.V. (2020) Global Economic Transformations. *Asia Life Sciences*, supp. 22(2), pp. 725-738. (Author's personal contribution: analysis of contents and direction of economic system transformation as a component for further development of transport enterprises).

3. Oliskevych M., Pelo R., Prokudina I., Silenko, V., Sorokivskyi O., Zaiats O. (2020) Optimization of Vehicle Speed Forecasting Horizont on the Intercity Highway. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3/3 (105), pp. 57-68. (Author's personal contribution: offered algorithm for calculating the investment program of development for the transport enterprises).

4. Zaiats O.V. (2018) Metody`chni pidxody` do avtomaty`zaciyi kontrolyngu [Methodical Approaches to Controlling Automatization]. *Journal of Innovative Technologies in Economy. Scientific Edition*. Warsaw, Poland, 2(14), pp. 44-50.

5. Zaiats O.V. Controlling Investment Activities of Passengers Automotive Transport Enterprises in Kyiv. *East European Scientific Journal*. Warsaw, Poland. #8 (36), Part 2. 2018. P. 7-13.

Articles in the scientific editions in certain areas

6. Bidnyak M.N., Omelyanovych A.R., Zaiats O.V. (2012) Teorety`chni

aspekty` kontrolyngu [Theoretical Aspects of Controlling]. *National Transport University Bulletin*. Kyiv: NTU, Vol. 26 (1), pp. 253-258. (Author's personal contribution: analyzed theoretical aspects, essence, functions and the maintenance of controlling at the auto transport enterprises).

7. Zaiats O.V. (2012) Oglyad svitovogo dosvidu formuvannya sy`stemy` kontrolyngu [Review of World Experience in Controlling System Formation]. *Projects Management, System Analysis and Logistics. Economic Sciences Series*. Kyiv: National Transport University, Vol. 10, pp. 485-488.

8. Zaiats O.V. (2013) Osnovni polozhennya vy`znachennya ta funkcionuvannya finansovogo kontrolyngu [Main Theses about Identification and Operation of Financial Controlling]. *Projects Management, System Analysis and Logistics. Economic Sciences Series*. Kyiv: National Transport University, Vol. 12, pp. 266-275.

9. Zaiats O.V. (2016) Kontrolyuvannya, monitory`ng i diagnosty`ka yak peredumovy` kontrolyngu [Control, Monitoring and Diagnostics as Preconditions for Controlling]. *Economics and Transport Management*. Kyiv: NTU, Vol. 3. pp. 134-140.

10. Zaiats O.V. (2017) Okremi predmetni oblasti kontrolyngu v avtotransportny`x pidpry`yemstvax [Some Subject Areas of Controlling Motor Transport Companies]. *"Effective Economy"*, no 5, pp. 247-249.

11. Zaiats O.V. (2017) Naukovi peredumovy` pidvy`shhennya ekonomichnoyi efekty`vnosti avtotransportny`x pidpry`yemstv [Scientific Backround of Increasing Economic Efficiency of Motor Transport Companies]. *Strategy of economic development of Ukraine*. Kyiv, Vol. 40, pp. 139-148.

12. Zaiats O.V. (2018) Operacijni aspekty` diyal`nosti avtotransportny`x pidpry`yemstv [Operating Aspects of Motor Vehicles Enterprises]. *The Vinnytsia Polytechnic Institute Bulletin*. Vinnytsia, no 4, pp. 81-87.

13. Lozhachevska O.M., Zaiats O.V. (2018) Kontrolyng finansovoyi funkciyi v avtotransportny`x pidpry`yemstvax [Controlling the Financial Function in Motor Transport Companies]. *Scientific economic journal "Intellect XXI"*. Kyiv, Vol. 4,

pp. 113-118. (Author's personal contribution: researched question of financial function in the modern auto transport enterprises and defined main directions of improving the account and budgeting in the context of controlling system).

14. Zaiats O.V. (2018) Biznes-procesy` material`no-texnichnogo postachannya yak ob'yekt kontrolyngu [Business Processes of Logistics Support as a Controlling Object]. *The National Technical University Bulletin "KhPI"*. Kharkiv: NTU "KhPI", Vol. 15(1291), pp. 37-44.

15. Zaiats O.V. (2018) Byudzhetuvannya yak osnova efekty`vnogo kontrolyngu [Budgeting as a Basis for Effective Controlling]. *Research and production magazine "Business Navigator"*. Kherson, Vol. 1(44), pp. 123-129.

16. Zaiats O.V. (2018) Vply`v cinoutvorenniya na investy`cijnu diyal`nist` v ploshhy`ni kontrolyngu organizacijno-ekonomichny`x metodiv [The Influence of Pricing on Investment Activities in the Area of Controlling Organizational and Economic Methods]. *Scientific and practical journal "Black Sea Economic Studies"*. Odessa, Vol. 27, pp. 133-138.

17. Zaiats O.V. (2018) Kontrolyng organizacijno-ekonomichny`x metodiv u cinoutvorenni pidpry`yemstv avtotransportu [Controlling of Organizational and Economic Methods in Pricing of Autotransport Enterprises]. *Scientific view: economics and management*. Kyiv, no 3, pp. 49-54.

18. Zaiats O.V. (2020) Modelyuvannya doxodiv vid vy`kory`stannya suchasny`x cinovy`x instrumentiv na pasazhy`rs`komu transporti [Modeling of Revenues from the Use of Modern Pricing Instruments on Passenger Transport]. Uzhhorod, Vol. 30, pp. 74-81.

19. Boiko N.V., Zaiats O.V. (2020) Osobly`vosti kredy`tuvannya transportny`x pidpry`yemstv u suchasny`x umovax [Features of Lending to Transport Companies in Modern Conditions]. *Scientific economic journal "Intellect XXI"*. Kiev, Vol. 3, pp. 18-21. (Author's personal contribution: researched the current state of transport enterprises from the standpoint of lending in financial resources formation of commercial banks).

Approbation publications

20. Bidnyak M.N., Omelyanovych A.R., Zaiats O.V. (2014) Finansovy`j kontroli`ng- osnova formuvannya finansovoyi strategiyi pidpry`yemstva [Financial Controlling is the Basis for Forming the Financial Strategy of Enterprise]. Abstracts of the *LXX* scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of National Transport University. Kyiv: NTU, 296 p. (Author's personal contribution: generalized and analyzed theoretical approaches to defining concept essence of "financial controlling", offered basic stages of introducing financial controlling in management of enterprise development).

21. Zaiats O.V. (2017) Innovacijny`j resurs kontroli`ngu v anty`kry`zovomu upravlinni pidpry`yemstvamy` [Innovative Controlling Resource in Crisis Management of Enterprises]. Abstracts of the *LXXIII* scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of National Transport University. Kyiv: NTU, 331 p.

22. Boiko N.V., Zaiats O.V. (2018) Zastosuvannya finansovoyi diagnosty`ky` u vitchy`znyanij anality`chnij prakty`ci [Application of Financial Diagnostics in Domestic Analytical Practice]. Abstracts of the *LXXIV* scientific conference of the faculty, postgraduates, students and employees of the separate structural units of National Transport University. Kyiv: NTU, 410 p. (Author's personal contribution: defined the concept of financial diagnostics for enterprise activity, analyzed indicators of estimating financial condition).

23. Zaiats O.V. (2018) Controlling Investment Activities of Passengers Automotive Transport Enterprises in Kyiv. *VII International Scientific and Practical Conference*. Warsaw, Poland. Vol.1, pp.16-18.

24. Zaiats O.V. (2018) Metody`chni pidxody` do avtomaty`zacyi kontroli`ngu [Methodical Approaches to Controlling Automation]. *V International Scientific and Practical Conference. East Ukrainian Institute of Economics and Management. Zaporizhzhia*, pp. 128-130.

25. Zaiats O.V. (2018) Biznes-procesy` material`no-texnichnogo postachannya yak ob'yekt kontrolyngu [Business Processes of Material and Technical Supply as a Controlling Object]. *International scientific-practical conference "Trends in economic development in 2018: analytical and theoretical-methodological aspects"*. Odessa, pp. 94-96.

26. Zaiats O.V. (2018) Upravlins`ky`j oblik ta byudzhetuвання yak osnova efekty`vnogo kontrolyngu [Management Accounting and Budgeting as a Basis for Effective Controlling]. *All-Ukrainian scientific-practical conference "Mechanisms of economic growth and competitiveness of the national economy"*. Kyiv, pp. 70-72.

27. Zaiats O.V. (2018) Suchasni teorety`chni pidxody` do koncepciyi kontrolyngu [Modern Theoretical Approaches to the Concept of Controlling]. *All-Ukrainian scientific-practical conference "Prospects for the development of management, finance and audit in the context of integration processes"*. Odessa, pp. 32-35.

28. Zaiats O.V. (2020) Modelyuvannya doxodiv vid perevezennya pasazhy`riv z vy`kory`stannyam suchasny`x cinovy`x instrumentiv [Modeling of Revenues from Passenger Transportation Using Modern Pricing Tools]. *International scientific-practical conference "Economics, Finance, Accounting and Law: Analysis of Trends and Prospects"*. Poltava, pp. 14-18.

ЗМІСТ

ВСТУП	28
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ	36
1.1 Концептуальні основи контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту.....	36
1.2 Методичний інструментарій контролінгової діяльності підприємств автомобільного транспорту.....	52
1.3 Становлення контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту.....	64
Висновки до розділу 1	84
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ	87
2.1 Аналіз стану господарської діяльності підприємств на ринку пасажирських перевезень	87
2.2 Організаційно-економічний механізм контролінгу в діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту.....	104
2.3 Дослідження інвестиційної діяльності підприємств автомобільного транспорту міста Києва	114
Висновки до розділу 2	130
РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ АСПЕКТІВ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ.....	133
3.1 Інвестиційно-фінансові аспекти ціноутворення в рамках організаційно-економічного механізму контролінгу автомобільного перевізника.....	133
3.2 Моделювання доходів від використання сучасних цінових інструментів на пасажирському транспорті.....	158

3.3 Методичні рекомендації щодо удосконалення управлінського обліку та бюджетування на основі автоматизації контролінгу.....	179
Висновки до розділу 3	216
ВИСНОВКИ.....	219
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	222
ДОДАТКИ.....	244

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ринок пасажирських перевезень характеризується динамічним зростанням впливу факторів зовнішнього середовища, що потребує формування системи управління підприємствами пасажирського автомобільного транспорту на засадах контролінгу. Основною характеристикою галузевих процесів стає їх нелінійність, а отже пов'язані з нею зміни факторів обумовлюють синергетичні ефекти і посилюють непередбачуваність наслідків і ризиків. Виходячи із наявності об'єктивних переваг і зважаючи на загострення конкуренції на ринку транспортних послуг, основне навантаження припадає на автомобільний транспорт. Перед підприємствами пасажирського автомобільного транспорту постає таке соціально значиме завдання, як забезпечення затребуваного рівня сталої мобільності населення, розв'язання якого ускладнюється в результаті зміни схем пасажиропотоків, особливо у містах-агломераціях, зростання вимог до якості обслуговування, і відповідно, до стану та параметрів роботи транспортних засобів, підвищення тарифів, яке викликає коливання обсягів перевезень, нестабільністю економічної ситуації, політичними рішеннями, пов'язаними із глобальними та локальними проявами різноманітних криз. Усунення означеного кола проблем вимагає від автотранспортних підприємств впровадження технологічних інновацій, адаптації організаційних структур, зміни методів організації економічної діяльності, реалізації поточних завдань з урахуванням стратегічних цілей сталого розвитку, на що і спрямовано впровадження контролінгу.

Необхідність адаптуватися до швидкоплинних умов ринку транспортних послуг загострює невідкладність прийняття відповідальних і обґрунтованих рішень, особливо в контексті формування стратегії за всіма позиціями економічної діяльності, від маркетингових до технологічних, від інноваційно-інвестиційних до організаційних. В зазначених умовах усталена практика менеджменту, що спрямована на забезпечення поточного планування, є

застарілою. Отже, виникає необхідність у розробці нових прийомів і підходів до збору інформації, аналізу ситуацій, оптимізації економічних відносин, переведення виявлених резервів в можливі управлінські дії. У зв'язку з цим виникає потреба у розширенні методів та інструментів контролінгу як основи своєчасного і адекватного вибору з наявних альтернатив. Для прийняття таких управлінських рішень необхідним є створення ефективного інструментарію, що дозволяє в нестабільних ринкових умовах обрати оптимальний варіант.

Дослідження проблем контролінгу на підприємствах знайшли відображення в роботах значної кількості вчених і практиків. Серед них – Аксентюк М.М., Біломістна І.І., Деменіна О.М., Іванова З.О., Марущак Л.І., Квасницька Р.С., Прохорова В.В., Семенов Г.А., Цюга М.М. та багато інших. Питання функціонування підприємств автомобільного транспорту, у свою чергу, досліджено такими вченими як Базилюк А.В., Богомоловою Н.І., Бондар Н.М., Бондаренком Є.В., Воркут Т.А., Гречан А.П., Гурнаком В.М., Кучерук Г.Ю., Ложачевською О.М., Новіковою А.М., Шинкаренком В.Г., Яновською В.П. та іншими. Разом з тим, як свідчить аналіз наукових робіт, невирішеним завданням сучасної теорії залишається розвиток та удосконалення організаційно-економічного механізму контролінгу з урахуванням галузевої специфіки та системного підходу до всіх аспектів економічної діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів наукових робіт Національного транспортного університету за 2018 — 2020 р.р. за темами: «Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами на підприємствах транспорту» (номер державної реєстрації 0118U001084), у межах якої здобувачем досліджено вплив ціноутворення на інвестиційну діяльність автотранспортних підприємств в площині контролінгу організаційно-економічних методів; «Імплементация світового досвіду розвитку цифрової економіки в Україні» (номер державної реєстрації

0119U100745), у межах якої здобувачем досліджено гармонізацію транспортних систем, підвищення стандартів надання послуг та вимог до якості бізнес-процесів і персоналу, під час інтеграції української економіки до європейського простору; «Дослідження міжнародного досвіду управління транспортним комплексом» (номер державної реєстрації 0120U100199), у межах якої здобувачем обґрунтовано доцільність впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, сучасних інструментів управлінського обліку, бюджетування та контролінгу з використанням відповідних автоматизованих систем управління підприємством автомобільного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних засад, формування науково-методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо формування та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначити сутність і розкрити зміст, сформулювати концептуальні й методичні засади контролінгу автомобільного транспорту;
- виявити тенденції розвитку економічної діяльності суб'єктів господарювання на ринку пасажирських перевезень;
- встановити структурно-функціональну архітектуру організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту;
- удосконалити методичне забезпечення інвестиційної діяльності та ціноутворення і розробити методичний підхід до формування інвестиційної програми як елементу організаційно-економічного механізму контролінгу;
- узагальнити теоретико-прикладні аспекти та обґрунтувати варіанти розподілу доходів між перевізниками від пасажирських перевезень на засадах контролінгу;

– виявити основні фактори та розробити економіко-математичну модель прогнозування доходів підприємства автомобільного транспорту як інструменту контролінгу;

– визначити напрями удосконалення управлінського обліку та бюджетування для створення підґрунтя ефективного контролінгу в практичній діяльності автомобільного перевізника.

Об’єктом дослідження є процеси управління економічною діяльністю підприємств пасажирського автомобільного транспорту з використанням інструментів контролінгу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-практичні засади формування та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту.

Методи дослідження. При розробці теоретико-методичних положень та організаційно-економічних підходів до управління контролінгом на підприємствах пасажирського транспорту використано загальнонаукові методи: діалектичний, системний, абстрактно-логічний, історико-еволюційний (при вивченні досвіду та здійсненні наукових узагальнень, систематизації теоретичних основ контролінгу на підприємствах); розрахунковий, економіко-статистичний, порівняння (для діагностики сучасного стану підприємств пасажирського автомобільного транспорту); аналізу, синтезу та аналогії (при дослідженні науково-методичних підходів до формування організаційно-економічного механізму контролінгу) та економіко-математичного моделювання (при розробці математичної моделі залежності доходів від перевезення пасажирів).

Інформаційною базою дослідження є офіційні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність окремих підприємств автомобільного транспорту України, матеріали наукових періодичних і спеціалізованих видань, науково-практичних конференцій, монографії, дисертаційні роботи, інформаційні ресурси мережі Інтернет, власні дослідження автора.

Наукова новизна викладених у дисертаційній роботі основних положень, висновків і рекомендацій полягає у поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових теоретико-методичних підходів щодо формування та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту з урахуванням основних напрямів їх операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Серед найвагоміших наукових результатів дисертаційної роботи, які представляють наукову новизну, належать такі:

вперше:

– сформовано організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту, який передбачає комплексне інтегроване використання інструментів контролінгу за взаємопов'язаними блоками (аналіз і планування, стратегія, автоматизація контролінгу, маркетинг) і тим самим дозволяє забезпечити першочергове удосконалення організації бізнес-процесів за основними функціональними напрямками: фінансова та інвестиційна діяльність, інформаційні технології, ціноутворення;

удосконалено:

– методичний підхід до формування інвестиційної програми, який, на відміну від існуючих, дозволяє оцінити рівень потенційних капітальних інвестицій, виходячи із наявних можливостей з урахуванням обсягів прибутку та амортизаційних відрахувань, а отже доходу від перевезень, що дозволяє у короткостроковому аспекті коригувати інвестиційну програму, а у довгостроковому – обґрунтовано впливати на процес майбутнього ціноутворення на основі диференційованої інвестиційної складової;

– статично-динамічний підхід розподілу доходів від пасажирських перевезень у системі комбінованих проїзних квитків на декілька видів транспорту, який, на відміну від існуючих, включає три модифікації та передбачає динамічний розподіл доходів при застосуванні універсальних проїзних квитків з однаковою вартістю проїзду та статичний розподіл доходів за

конкретним видом проїзного квитка у випадку диференціації вартості проїзду за видами транспорту, застосування якого дозволяє підвищити доходи від автомобільних перевезень до економічно обґрунтованого рівня;

набули подальшого розвитку:

– сутність поняття контролінгу, яку досліджено в контексті теорії управління і визначено як систему цільового управління, що застосовує гнучкий методичний інструментарій, диференційований залежно від часового горизонту та цільових результатів і сформований із сукупності методів, способів, важелів і інструментів, за допомогою яких систематично і організовано утворюється інформаційно-аналітична база підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні стратегічних цілей;

– методичні засади прогнозування доходів автомобільного перевізника в частині виявлення найвпливовіших факторів (обсяги перевезень пасажирів за транспортними картками на кількість поїздок, обсяги продажу поїздок пасажирам у місцях реалізації, середня доходна ставка, кількість робочих і вихідних днів) та побудови економіко-математичної моделі формування надходжень підприємства автомобільного транспорту;

– науково-методичні основи управлінського обліку та бюджетування як підґрунтя ефективного контролінгу шляхом застосування принципів формалізації і деталізації управлінської звітності в розрізі підготовки, визначення її складу, структури, аналізу управлінської звітності, із встановленням зв'язків з бюджетуванням, що спрямовано на формування напрямів удосконалення в контексті аналітичних розрізів бюджетів і необхідних характеристик фінансових операцій при автоматизації контролінгу на підприємствах пасажирського транспорту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в напрацюванні конкретних методичних підходів до організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту, які мають прикладне значення та можуть використовуватися для підвищення

ефективності діяльності перевізників шляхом удосконалення основних бізнес-процесів фінансово-господарської діяльності.

Практичне значення та достовірність одержаних результатів підтверджені впровадженням в КП «Київпаstrанс» (акт впровадження №02/09 від 15.06.2020), КП «Київський метрополітен» (акт впровадження №28/18-41 від 27.02.2020), а також Державне підприємство «Державний дорожній науково-дослідний інститут імені М.П. Шульгіна» (акт впровадження №19.1-5-1842/1 від 14.08.2020), що свідчить про універсальність основних наукових результатів дослідження.

Основні теоретико-методичні положення дисертаційної роботи були впроваджені в навчальний процес кафедри менеджменту Національного транспортного університету при розробці програм і викладанні навчальних дисциплін «Операційний менеджмент», «Планування діяльності підприємства (АТП)» та «Управління матеріально-технічним забезпеченням АТП» для бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» (акт впровадження від 21.09.2020).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, у якій представлено авторський підхід і особисто одержані теоретичні та практичні результати щодо формування та ефективного використання організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту. Теоретичні обґрунтування, методичні розробки, висновки і пропозиції, викладені в дисертації та опубліковані у наукових статтях, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, що є результатом самостійної роботи автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати, висновки виконаного дослідження доповідались автором та отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях і семінарах: LXX, LXXIII, LXXIV наукових конференціях професорсько-

викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів НТУ (м. Київ, 2014, 2017, 2018); VII International Scientific and Practical Conference «Social and economic aspects of education in modern society» (Poland, 2018); V Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економіки країни: можливості, проблеми, перспективи» (м. Запоріжжя, 2018); Міжнародній науково-практичній конференції «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти» (м. Одеса, 2018); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства» (м. Київ, 2018); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Перспективи розвитку менеджменту, фінансів та аудиту в умовах інтеграційних процесів» (м. Одеса, 2018); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право: аналіз тенденцій та перспективи розвитку» (м. Полтава, 2020).

Публікації. За результатами дисертаційної роботи опубліковано 28 наукових праць, з них: 1 монографія у співавторстві, 14 статей у фахових виданнях України, 2 – у наукових періодичних виданнях інших держав, 2 – включені до міжнародної наукометричної бази Scopus, 10 – у виданнях, що включені в міжнародні наукометричні бази; 9 – публікації апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій 16,37 д.а., з яких 5,99 д.а. належать особисто автору.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 264 сторінки друкованого тексту, з них 165 сторінок основного тексту. Матеріали дисертації містять 17 таблиць, з яких 9 займають 15 повних сторінок, 47 рисунків, з яких 14 займають повні сторінки. Список використаних джерел налічує 181 найменування на 21 сторінці, 6 додатків, які займають 21 сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

1.1 Концептуальні основи контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту

Вітчизняні та закордонні науковці приділили значну увагу теоретичним основам контролінгу та його передумовам – контролюванню, моніторингу і діагностиці – на підприємствах. При цьому в загальному вигляді ці три визначення багато в чому збігаються в значеннях, хоча є певні особливості в кожній дефініції.

Так, контролювання передбачає зазвичай порівняння фактичних показників визначеного процесу з плановими. Таке порівняння може проводитись як на постійній основі, так і одноразово.

Моніторинг визначається наявністю організованої системи контролю на постійній та систематичній основі. А діагностика, у свою чергу, є встановленням значень критичних показників фінансово-господарської діяльності для формування характеристики підприємства за визначеною методикою.

Наукова думка на сьогодні сконцентрована, в першу чергу, на удосконаленні механізму контролінгу, реалізації вищезазначених процесів управління суб'єктами господарювання.

Формування механізму контролінгу управління ефективністю діяльності підприємств передбачає поетапну реалізацію моніторингу соціально-економічного розвитку досліджуваних підприємств, діагностики функціонування управління ефективністю діяльності підприємств [1, с. 6].

Контроль в оперативному режимі повинен превентивно реагувати на об'єкти, головним чином, на господарські процеси, реагувати на них у поточному та минулому режимах часу [2, с. 68].

Внутрішній контроль є невід'ємною складовою механізму ефективного управління економічним суб'єктом, забезпечує реалізацію мети створення і функціонування підприємства, збереження вартості активів, сприяє підвищенню ефективності та якості роботи усіх підрозділів, посиленню економічності діяльності [3, с. 159-162].

Організація внутрішнього контролю інтегрує такі елементи: передумови організації внутрішнього контролю, інформаційне забезпечення, визначення пріоритетних завдань з удосконалення організації внутрішнього контролю, формування системи внутрішнього контролю [4, с. 5].

Концепція моніторингу підприємств характеризує цілі, завдання, принципи, функції та алгоритм його реалізації, забезпечує формування необхідного методичного апарату проведення моніторингу та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень [5].

Діагностика фінансового стану неможлива без проведення постійного моніторингу – системи постійного спостереження за процесами і тенденціями, які протікають у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства із метою своєчасної оцінки ситуацій, що виникають [6, с. 20].

Моніторинг стану економіки підприємства – це контроль рівноваги показників «прибуток-витрати» [7]. Рівновага досягається тим, що через певні проміжки часу задані величини порівнюють з фактичним станом і визначають, чи не потрібне втручання для досягнення необхідного або бажаного стану, і у разі потреби здійснюють його. Дієвість моніторингу у практичній площині пов'язується із налагодженою системою зворотних зв'язків [8, с. 8].

Наступним етапом внутрішньої діагностики, моніторингу є реалізація їх результатів, яка повинна містити:

1) формування пропозицій та рекомендацій щодо нівелювання виявлених діагностикою ризиків, загроз, втрачених можливостей;

2) підготовку проектів управлінських рішень – наказів, положень, інструкцій, інших документів, що регулюють питання фінансово-господарської діяльності підприємства та подання їх на розгляд керівництву;

3) розробку сценаріїв розвитку за існуючого стану діяльності підприємства та за умов прийняття управлінських рішень за результатами діагностики, визначення економічного ефекту від таких управлінських рішень;

4) дослідження впливу прийнятих за результатами діагностики управлінських рішень на фінансово-господарську діяльність підприємства [9, с. 13].

Періодичний контроль набуває форми моніторингу, а реалізація бюджету – це і є повсякденна діяльність підприємства, яка вимагає регулювання, контролю і моніторингу. Бюджетний контроль діяльності підприємства передбачає процедури попереднього, поточного і заключного контролю виконання бюджетів [10]. Загальні методичні підходи щодо складання бюджетів підприємств містять моніторинг управлінської та фінансово-господарської діяльності [11].

У бюджетуванні структурний підрозділ підприємства, що здійснює визначену низку господарських операцій і здатний здійснювати безпосередній вплив на ті чи інші фінансові показники цих операцій – центр фінансової відповідальності.

Визначальною є роль діагностики при вирішенні кризових явищ в діяльності підприємств. У багатьох випадках завчасна діагностика фінансового стану підприємства дозволяє уникнути кризи за рахунок здійснення захисних заходів антикризового фінансового управління підприємством або, щонайменше, істотно пом'якшити характер її подальшого перебігу [12, с. 37]. При ефективно організованій системі моніторингу організаційно-виробничої сфери негативні тенденції на підприємстві будуть виявлені й нейтралізовані на ранніх стадіях.

Моніторинг поточного стану підприємств, як етап діагностики кризових ситуацій, повинен вчасно сигналізувати про негативні тенденції зміни у їхній діяльності. З цією метою необхідно використовувати такі показники, які характеризують оперативні параметри бізнесу [13, с. 10].

Опис будь-якої бізнес-моделі має відображати логіку дій компанії, спрямованих на отримання прибутку та охоплювати чотири основні сфери бізнесу: взаємодія із споживачем, пропозиція, інфраструктура і фінансова ефективність компанії. Бізнес-модель подібна фінансовому плану, який втілюється в життя через організаційні структури, процеси і системи.

Структурні блоки бізнес-моделі: споживчі сегменти, ціннісні пропозиції, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат.

Всі вищенаведені підходи до контролювання, моніторингу і діагностики діяльності підприємств сучасна економічна наука інтегрувала в єдиному інструменті, яким є контролінг.

Англомовний термін «controlling» найбільш повно відображає сутність концепції, що синтезує управлінський облік, планування, контроль і аналітичну роботу [14, с. 9]. Якщо контроль є однією з функцій управління, то контролінг є концепцією ефективного управління [15, с. 18-19].

Контролінг – це синтетичне поєднання даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю в системі управління підприємства. В цілому 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.

Головна мета контролінгу – створення такої системи управління, яка дозволить відстежувати рух підприємства до наміченої мети розвитку [16, с. 306].

При здійсненні контролінгу необхідно звертати увагу на чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [17, с. 169-171], що забезпечить здатність до формування такої комбінації ресурсів, яка дозволить забезпечити зростання обсягів виробництва, виправданого з позиції платоспроможного попиту на ринку [18, с. 231-232]. Особливістю контролінгу ефективності господарської діяльності є врахування стабільності відносин у сфері виробництва та споживання. Відповідно до суб'єктів господарювання, що впливають на процес формування показників ефективності господарської діяльності підприємства-виробника, основними напрямками контролінгу повинні стати: ресурсний; техніко-технологічний; організаційний; комерційний або ринковий напрями.

Підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством: зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього [19, с. 8]. Контролінг виконує функцію «управління управлінням» [19, с. 3].

У разі використання контролінгу в управлінні підприємством, важливою його складовою стає операційний бюджет, показники якого потрібні для планування діяльності структурних підрозділів.

Контролер відповідає за процес формування бюджету, він стежить за тим, щоб бюджет планувався систематично і несе відповідальність за проведення процесу бюджетування, а планування розділів бюджету проводить менеджер у бізнесі [20].

Необхідно глибоко проаналізувати еволюцію наукових поглядів на контролінг. Цюга М.М. [21, с. 435-436] групує різні трактування терміну «контролінг» в чотири типи дефініцій: представники німецької школи розуміли контролінг як функцію інформаційного забезпечення, Є. Майер, Р. Манн визначають контролінг як орієнтований на результат управління підприємством, представники американської економічної школи розглядають головну задачу контролінгу в координації різних підсистем управління підприємством, у працях А.М. Кармінського, Н.І. Оленєва, А.Г. Приймака,

С.Г. Фалько контролінг розуміється як специфічна функція по забезпеченню раціонального управління підприємством. Розглянемо основні сучасні підходи науковців до визначення контролінгу в табл. 1.1.

Основні інструменти контролінгу – планування та бюджетування. Служба контролінгу не визначає, що планувати, а радить, як і коли планувати, і визначає можливість реалізації запланованих заходів.

Наповнення інформацією зворотного зв'язку (каналу управління) в системі контролінгу відбувається наступним чином [22, с. 27]: система обліку фіксує дані про господарські операції (тобто початковий сигнал про операцію), система бухгалтерського обліку обробляє дані відповідним чином, створюючи документи як інформаційні носії, агрегує документи відповідним чином, створюючи звіти, в яких відображаються показники роботи підприємства, контролер (відділ контролінгу) фіксує відхилення планових показників і виробляє рекомендації для менеджера.

Мета системи контролінгу в будь-якій компанії полягає у підвищенні прозорості як передумови побудови ефективної системи управління [23, с. 147]. В даний час в Україні та за кордоном можна виділити основні підходи до організації контролінгу.

Перший підхід – це створення власного підрозділу контролінгу, що має наступні переваги: співробітники компанії добре знайомі з внутрішньою організацією компанії та галузевими особливостями бізнесу, отримані навички та досвід залишаються всередині компанії.

Другий спосіб – це використовувати аутсорсинг, тобто повністю або частково передати функції контролінгу спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту.

Третій варіант – косорсинг. Він полягає в тому, щоб створити служби контролінгу в рамках компанії, але в деяких випадках залучати експертів спеціалізованої компанії або зовнішнього консультанта [23].

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення контролінгу

Науковець	Визначення
Цюга М.М. [21, с. 437]	Контролінг – це функціональна система управління, що інтегрує елементи, обліку, аналізу, контролю, планування, бюджетування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності підприємства. Тобто контролінг є системою спостереження та вивчення економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою; це система, зорієнтована на майбутній розвиток підприємства.
Хайлук С.О. [22, с. 4]	Контролінг – система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки прийняття рішень у сфері менеджменту з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства, формування, розвитку і підтримки його конкурентних переваг у стратегічній перспективі.
Сабліна Н.В. [23, с. 5]	Це відособлена система, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення й інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю та координації витрат у єдину систему одержання, обробки інформації й прийняття на її основі управлінських рішень.
Ю.С. Лаута [24, с. 26]	Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотній зв'язок в контурі управління. Він не підміняє управління, а лише переводить його на якісно новий рівень.
Василіук М.М. [25, с. 141]	Контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства й розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.
Квасницька Р.С. [26, с. 56]	Контролінг, знаходячись на перетині менеджменту, управлінського обліку, економічного аналізу, фінансового планування, інформаційного забезпечення, контролю та координації, займає особливе місце в управлінні підприємством: він з'єднує в одне ціле всі ці функції, інтегрує та координує їх і направляє діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення його оперативних і стратегічних цілей.
Селезньова О. В. [27, с. 212]	Принципом побудови системи контролінгу є оперативне управління шляхом порівняння основних планових (оптимальних) і фактичних значень показників. Контролінг є підсистемою інформаційно-аналітичної системи управління підприємством, яка систематично опрацьовує інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, що мають забезпечувати стабільне функціонування підприємства в постійно змінюваних умовах.
Миرونюк Т.І., Щиголь О.В. [28]	Контролінг – основна ланка в системі інтеграції управлінських рішень і аналітичного апарату на підприємстві. При впровадженні контролінгу необхідно ретельно оцінювати ті інструменти, які впроваджуватимуться, і зіставляти складність цього процесу, необхідність одержаної інформації, і відповідність моделі підприємства, яка відповідає дійсності.

Продовження таблиці 1.1

Науковець	Визначення
Приймак С.В., Клебан О.Д. [29, с. 30]	Контролінг – сукупність методів та процедур з координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту, а також щодо інформаційного, методичного та консультаційного забезпечення управлінських рішень. Під контролінгом слід розуміти систему інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультаційного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту. Контролінг не виконує на підприємстві принципово нових функцій, новизна полягає у розподілі завдань. Шляхом поєднання головних функцій менеджменту: планування, інформації, контролю та керування – було створено новий всеохоплюючий управлінський інструмент. Компетенції контролера поширилися також на сектори маркетингу, логістики, виробництва.
Дорош В.Ю., Потьомкіна О.В. [30, с. 46, 48]	Контролінг – це система комплексної оцінки всіх аспектів управлінської діяльності – аналізу, прогнозування, планування, обліку та контролю, його підрозділів, керівників і робітників з погляду своєчасного та якісного виконання запланованих стратегічних показників з метою виявлення відхилень і прийняття невідкладних дій для досягнення цілей за будь-яких змін господарської ситуації. Ці автори, серед іншого, серед завдань контролінгу виокремлюють внутрішній консалтинг.
Михайличенко Н.М. [31, с. 164]	Контролінг – це сервісна по відношенню до менеджменту функція. Контролінг інновацій – це складова системи контролінгу за орієнтацією на окремі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства, що здійснює підтримку управління інноваційною системою підприємства шляхом координації, моніторингу, аналізу, методичного та інформаційного забезпечення інноваційних проектів.
Петрович І.М., Панас Я.В. [32, с. 134]	Основна мета контролінгу – зменшення комунікаційних бар'єрів як усередині суб'єкта господарювання, так і в середовищі безпосередньо зацікавлених у його роботі суб'єктів, що дає змогу за рахунок виникнення синергетичного ефекту підвищити потенціал управління господарюючим суб'єктом. Пропонується розглядати контролінг як міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованим збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, головною метою яких є досягнення оптимальної узгодженості рівня розвитку та прибутковості підприємства.
Дяченко Н.М. [33, с. 96]	Контролінг – цілісна концепція економічного управління підприємством, спрямованої на виявлення усіх шансів та ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку і орієнтованої на довгострокове і ефективне функціонування підприємства. Контролінг – це система раціоналізації ціледосягнення підприємства. Контролінг може розглядатися як інформаційне забезпечення, орієнтоване на результат управління підприємством. Це сучасна концепція управління підприємством, інструментами якого є облік, планування, контроль та аналітична робота. Контролінг є інструментом комплексного управління діяльністю, що забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту.

Джерело: складено автором за [21-33]

Низка вітчизняних вчених приділила увагу різним аспектам контролінгу. Зокрема, Прохорова В.В. досліджує контролінг в управлінні витратами [34], Тарасюк М.В. – контролінг в управлінні торговельними мережами [35], Малярець Л.М. – у логістичній та зовнішньоекономічній діяльності підприємства [36, 37], Семенов Г.А. – в управлінні промисловими підприємствами [38], Тархов П.В. – у діяльності сільськогосподарських підприємств [39], Марущак Л.І. – нафтопереробних комплексів [40], Прохорова В.В. – конкурентоспроможності підприємств [41], Лігоненко Л.О. – контролінг у торгівлі [42], Карцева В.В. – фінансовий контролінг підприємств споживчої кооперації [43], Кузенко Т.Б. – у забезпеченні фінансової безпеки суб'єктів підприємництва [44], Килимнюк П.В. – у диверсифікації діяльності підприємств [45].

Іщенко Н.А. [46, с. 231] вважає, що фінансовий контролінг повинен зайняти пріоритетне місце в системі управління підприємством. Поточна ситуація на підприємствах обумовлює наступні проблеми організації управління фінансами: низька оперативність інформації і, як наслідок, розтягнутість в часі планування на підприємстві, процес планування починається від виробництва, а не від збуту продукції, відсутність розподілу між управлінням прибутком і управлінням грошовими коштами, використання прямих і непрямих витрат, а не змінних і постійних, низька культура аналізу.

Контролінг є інформаційно-аналітичною системою [47, с. 246]. Це діяльність на перспективу, тобто стратегічна діяльність, це певна філософія в забезпеченні прибутковості підприємства, тобто контролінг має повністю проникнути в культуру підприємства, в мислення працівників, тим самим забезпечивши повну інтеграцію цілей працівників з цілями підприємства, спрямованих на підвищення його рентабельності, стабільності.

Аналізуючи наукові підходи до визначення поняття «контролінг», його змістовних складових [48], на підставі критичного аналізу різних підходів до ідентифікації принципів контролінгу [49] можливо поділити принципи

контролінгу на загальні (контролінгу як системи) та специфічні принципи як контролю фінансово-економічної сфери. До загальних принципів запропоновано зарахувати такі: системність, інформативність, обов'язковість, незалежність, надійність тощо. До специфічних принципів можна віднести: дії за алгоритмами, орієнтацію на кількісні стандарти, оперативність, конкретизацію тощо.

Контролінг є центральною підсистемою системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, і умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства [50, с. 31].

Контролінг забезпечує концентрацію контролюючих дій на найбільш пріоритетних напрямках діяльності підприємства [51], це система інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультативного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту [52]. Комплексна система контролінгу на підприємстві будується на основі системної інтеграції міжфункціональних завдань управління і використання загальних принципів економічної методології.

Необхідність створення системи контролінгу підприємства обумовлена нестабільністю зовнішнього середовища і вимагає посилення уваги до прогнозування майбутнього стану об'єктів [53, с. 146].

Контролінг як особливий інструмент управління економічними об'єктами виконує функції розробки та модернізації системи обліку для оперативного отримання облікової інформації, розробки підсистеми

планування (оперативного та стратегічного), вибору ключових управлінських параметрів [18, с. 26-27].

Цільовими параметрами управління промисловим підприємством виступають бізнес-індикатори, розраховані в розрізі функціональних центрів відповідальності, наявність яких сприяє успішній реалізації системою інтегрованого контролінгу її основних функцій, таких як контроль економічності роботи структурних підрозділів економічного суб'єкта.

В системі контролінгу можна реалізувати варіант розподілення ресурсів, який враховує поточний стан справ підприємства (діагностування), ранжування груп, модулів та чинників згідно стратегії та мінімальне допустиме значення для досягнення загальної цілі [54].

Управління діяльністю підприємств на засадах контролінгу здійснюється на основі встановлення пріоритетів розвитку підприємства, регулювання й контролю за системою показників досягнення кінцевих результатів, які характеризують стан системи на всіх етапах управління й забезпечують ефективне використання ресурсного потенціалу [55].

Однією з головних помилок на підприємствах є відсутність стратегічних цілей розвитку, закріплених за кожним структурним підрозділом підприємства. Важливим моментом тут буде постановка такої системи управлінського обліку, яка б зробила прозорими дані по досягненню цих цілей. На сьогодні середнє промислове підприємство не володіє грамотною стратегією розвитку і не завжди може точно сказати, які показники (крім прибутку) відслідковуються і аналізуються в центрах відповідальності, а інколи і не мають цих центрів відповідальності взагалі [17, с. 27].

Аналіз підходів різних авторів до цілей, функцій і завдань контролінгу вказує на те, що більшість із них зосереджують увагу на тактично-оперативних можливостях механізму контролінгу щодо оптимізації процесів формування, використання та розподілу ресурсів суб'єкта господарювання [56, с. 88].

Фактично системи стратегічного планування та контролінгу мають однакові цілі і завдання, проте контролінг передбачає значно ширше коло функціональних сфер (планування, облік, аналіз, контроль тощо), тоді як у рамках стратегічного менеджменту основою є акцентування уваги на забезпеченні адекватного планування діяльності підприємства в довгостроковій перспективі [56].

Функціонування моделі контролінгу в контексті превентивного виявлення найбільш ймовірних і небезпечних зовнішніх та внутрішніх загроз з наступною їх оцінкою за мірою впливу на контрольні точки стратегії дозволяє розробляти і вживати коригуючі заходи в процесі реалізації стратегії для успішного досягнення її цілей [57].

Концептуальні підходи щодо формування системи стратегічного контролінгу враховують реструктуризацію інформаційної підтримки з урахуванням залежності між управлінськими технологіями й типами організаційної структури підприємства [58].

У роботі [59] запропоновано механізм контролінгу основного капіталу, що функціонально складається з модулів, які за необхідності деталізуються на окремі функції: внутрішньогосподарське інвестування, капіталізація прибутку, залучення коштів, внутрішньогосподарська позика, моніторинг адекватності зовнішнім викликам, моніторинг адекватності вартості основних засобів. Контролінг повинен забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття управлінських рішень; обов'язковими елементами є аналіз системи ключових показників і планування, що базуються на глибокому використанні інформаційних технологій. Такий підхід стосується, в першу чергу, ключового для підприємства виду діяльності.

Комплексна інтегрована система маркетингового контролінгу являє собою інтегровану комплексну інформаційно-функціональну систему обґрунтування управлінських рішень в області маркетингової діяльності [60].

Система фінансового контролінгу забезпечує ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість підприємств, передбачає оцінку і вибір оптимальних управлінських рішень. Фінансовий контролінг визначається, як система, орієнтована на стратегію розвитку підприємства за умов синтезу елементів фінансового обліку, бюджетування, контролю і аналізу для прийняття ефективних управлінських рішень [61, с. 6].

Основною метою інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень у сфері контролінгу інноваційної діяльності є створення регламентів, що спонукають до обміну знаннями. Вона передбачає структурування, накопичення та розповсюдження інформації серед менеджерів для переосмислення її вагомості у контексті динамічних умов функціонування суб'єкта господарювання [62], удосконалення інформаційної бази похідних балансів шляхом її розширення в контексті дослідження до похідних балансів стратегічного контролінгу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства [63].

Концептуальна модель контролінгу в системі управління розвитком інноваційно-активного підприємства передбачає сценарне формування контролінгу, зв'язок з цілями, завданнями і впливовістю чинників розвитку, містить інноваційний контролінг, що дозволяє підприємству застосувати контролінг для управління власним розвитком на всіх його етапах [64].

Управління інноваційним розвитком підприємства на засадах контролінгу (рис. 1.1) включає систему науково-методичних підходів, заснованих на теорії конкурентних переваг та концепції контролінгу, методах економічного аналізу й моделювання, ще дозволяє з більшим ступенем точності реалізувати комплексний підхід до прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства.

Здійснення інноваційних перетворень служить основою підвищення ефективності управлінських рішень щодо стимулювання його інноваційного розвитку, дає можливість поліпшити економічні результати діяльності підприємств [65].

Основною функцією служби контролінгу підприємства можна визначити аналіз й управління витратами і прибутком, отримання необхідної

інформації та перетворення її в рекомендації для прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства [66, с. 178]. Для контролерів відхилення – це не доказ вини, а вихідний пункт для розробки коригуючих заходів [14, с. 22].

Існують вимоги, які пред'являють до контролерів [67]: вміння бачити та ставити проблеми в умовах невизначеності; здатність думати про факти, які впливають на успіх підприємства в перспективі; вміння абстрагуватися від рутинної діяльності; здатність оцінювати інновації та сприяти їх просуванню. Контролер виступає внутрішнім референтом, консультантом, який сприяє керівництву у розробці місії підприємства, аналізує та визначає фактори успіху та заходи, які необхідні для досягнення поставлених цілей.

Розміри служби контролінгу необхідно розраховувати виходячи з масштабів підприємства [68]. Кількість працюючих такої служби визначається обсягом вхідної і вихідної інформації для управління. В якості начальника служби контролінгу доцільно обирати найбільш кваліфікованого фахівця з достатнім досвідом роботи, який зсередини знає, як організовані бухгалтерія та плановий відділ на підприємстві [69, с. 104].

Контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки: забезпечує керівництво і власника підприємства інформацією для прийняття управлінських рішень, управління ресурсами шляхом інтеграції процесів збирання, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації; забезпечує виживання підприємства на рівнях тактичного та стратегічного управління.

Створення служби контролінгу передбачає визначення місця служби контролінгу в управлінні підприємством, обґрунтування її персонального складу, чітке розмежування повноважень між контролерами та формалізацію їх посадових прав та обов'язків, проведення вхідної діагностики фінансово-господарської діяльності та управління підприємством, розробку пропозицій щодо вдосконалення управління підприємством, обґрунтування системи

ключових показників (індикаторів) стану внутрішнього та зовнішнього середовища, що будуть основою для оцінки службою контролінгу [70].

Узагальнюючи теоретичні засади контролінгу на підприємстві (рис. 1.1), слід виділити ключові змістовні та методологічні складові, що загалом дозволяють отримати комплексне та одночасно лаконічне уявлення про досліджувану концепцію.

Аналіз наукових підходів до визначення досліджуваної категорії свідчить, що сформована концепція контролінгу має достатньо розпливчасті межі та міждисциплінарний характер. Між тим концептуально-методологічна та теоретико-методична база містить низку важливих елементів, комплексне урахування яких дозволяє сформувати власне бачення змісту контролінгу, мети та головних завдань, інтегрованого інструментарію, принципів та основних напрямів. До таких фундаментальних і поєднуючих елементів слід віднести ціле зорієнтованість концепції в контексті управління та зміщення акцентів з контролю минулого до аналізу та прогностичного бачення майбутнього.

Під контролінгом слід розуміти систему інформаційної, аналітичної, методичної та консультативної підтримки прийняття рішень у сфері цільового управління з метою забезпечення стабільного функціонування та стійкого розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього середовища, зростання невизначеності та посилення ризиків.

Відповідно до цього мета контролінгу полягає у створенні та постійній реалізації системи відстеження руху підприємства до стратегічної цілі розвитку економічної діяльності, а головні завдання зводяться до:

- отримання даних;
- обробки;
- трансформації в нестандартну інформацію для виявлення тенденцій та закономірностей явищ і процесів.



Рисунок 1.1 – Теоретичні засади контролінгу

Джерело: складено автором

Для забезпечення реалізації мети та головних завдань сформованої в межах контролінгу системи інформаційної, аналітичної, методичної та консультативної підтримки прийняття рішень використовуються інструменти, а саме такі види управлінської діяльності як: планування, бюджетування, облік, контроль, моніторинг, аналіз і прогнозування, інтегроване використання яких реалізується на загальних та специфічних принципах (загальні: системність, інформативність, обов'язковість, надійність, безперервність, комплексність, гнучкість, специфічні: дії за алгоритмом, орієнтація на кількісні стандарти, оперативність, конкретизація, своєчасність документування, пріоритетність стратегічних цілей) та загалом сприяє свідомому та обґрунтованому формуванню заходів за ресурсним, технічно-технологічним, організаційним, комерційним і ринковим напрямками.

1.2 Методичний інструментарій контролінгової діяльності підприємств автомобільного транспорту

Ураховуючи, що система контролінгу є системою інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень в організації, та в практиці управління підприємств контролінг розуміється як система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки з досягнення встановлених цілей, можна погодитись з позицією Орлова О. І., за якою контролер розробляє правила прийняття рішень, керівник приймає рішення, спираючись на ці правила [71, с. 1].

Біломістна І.І. [72, с. 67] в механізмі впровадження системи фінансового контролінгу передбачає виконання чотирьох етапів:

- 1) визначення мети впровадження контролінгу на підприємстві;
- 2) методичну підготовку до впровадження контролінгу;
- 3) упровадження процедури планування;
- 4) введення в дію механізму контролю.

Полтініною О.П. [73] удосконалено методичний підхід до використання тактичного та стратегічного контролінгу для забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва.

Контролінговий механізм в системі управління підприємством ґрунтується на поєднанні оброблених даних традиційного обліку та прогнозування [74]. Така інтегрована система планування і контролю є основним інструментом формування цілей діяльності підприємства [75]. Механізм гнучкого контролінгу базується на принципах адаптивного підходу [76].

Контролінг є інструментом системного управління діяльністю, що забезпечує методичну й інструментальну базу для забезпечення ефективності управління. Можна говорити про контролінг, як про філософію управління компанією. Контролінг є сервісною системою в галузі управління, направленою на координацію всіх процесів в компанії, забезпечення зворотного зв'язку і дозволяє адекватно та швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Найбільш адаптивні принципи контролінгу управління: принцип безперервності діяльності, системний підхід, принцип своєчасності, документування, принцип пріоритетності стратегічних цілей, принцип комплексності, гнучкості, принцип бюджетування [77, с. 140].

Резнікова О.С. [78, с. 63] дійшла висновку, що відповідно до принципу обмеженої раціональності основне завдання контролінгу – раціоналізація процесу прийняття управлінських рішень на основі використання методів прийняття рішень в умовах невизначеності. Головна відмінність цього підходу від попереднього (класичного раціонального) полягає в концентрації контролінгу не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, що характеризують прийнятні варіанти.

Годес О.Д. [51] уточнено понятійно-категоріальний апарат контролінгу за методом контемп-аналізу. Від поняттям «контролінг» цей науковець розуміє

контролюючу підсистему, що забезпечує концентрацію контролюючих дій на найбільш пріоритетних напрямках діяльності підприємства.

У роботі Приймак С.В. [52] удосконалено визначення функціональних особливостей контролінгу як системи інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультаційного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту.

Система контролінгу поділяється на такі формуючі складові, як цілі, завдання, об'єкти, суб'єкти, принципи контролінгу, механізми управління, що діють всередині системи, методичне та ресурсне забезпечення [79, с. 8].

Формування системи контролінгу не слід розглядати як створення чогось нового, оскільки організація такої системи зводиться до досягнення функціональної взаємодії між існуючими локальними функціями менеджменту та орієнтації їх на стратегічний розвиток підприємства. Виконання функцій контролінгу покладається на керівника, працівників планово-економічної служби та бухгалтерії [79, с. 9].

Методичний підхід до формування контролінгу як інтегрованої функціональної системи обґрунтовано в роботі [79, с. 4] та запропоновано алгоритм її розвитку як системної цілісності (на засадах синергетичного ефекту), спрямованої на забезпечення стратегії, досягнення цілей та результативного розвитку підприємства у майбутньому. Аксентюк М.М. удосконалено механізм взаємодії функціональних складових системи контролінгу (планування, обліку, контролю та аналізу) на принципах синергізму, системності та збалансованого динамічного розвитку, що забезпечить випереджальну адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

В роботі [80, с. 768-769] Калініна Н.М. робить висновок, що на сучасному етапі контролінг, побудований на принципах системної інтеграції, виступає якісно новою науковою парадигмою розвитку сучасних промислових організацій в умовах інноваційної економіки. В роботі [81, с. 8-

10] надано сутнісно-змістовну характеристику предметної області контролінгу в контексті методологічних підходів. За результатами аналізу теоретичних розробок в галузі контролінгу цим дослідником також [81, с. 677] були виявлені методологічні підходи до ідентифікації контролінгу як наукового явища, а саме:

- функціональний підхід, орієнтований на контролінг функцій, що реалізуються, в системі управління промисловою організацією;

- процесний підхід, що розглядає контролінг як ланцюг взаємопов'язаних і послідовних дій;

- системно-структурний підхід, згідно з яким контролінг є відносно самостійним системним утворенням, орієнтованим на управління результатами функціонування компанії;

- концептуальний підхід, що ототожнює контролінг з новою парадигмою управління промисловими економічними системами;

- інтеграційний підхід, що трактує контролінг як результат інтеграції традиційних управлінських елементів і процесів.

В роботі [82, с. 126] Калініна Н.М. у рамках системи інтегрованого контролінгу формує матриці «Центр відповідальності – Цілі – Кількісні параметри» і «Центр відповідальності – Цілі – Якісні параметри». Цільовими параметрами управління промисловим підприємством виступають бізнес-індикатори, розраховані в розрізі функціональних центрів відповідальності, наявність яких сприяє успішній реалізації системою інтегрованого контролінгу її основних функцій, таких як контроль економічності роботи структурних підрозділів економічного суб'єкта.

Дякон Л.Л. [83] розроблено концептуальний підхід щодо моделювання управлінських рішень стосовно забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів з використанням системи контролінгу, що базується на методах кластерного аналізу та імітаційного моделювання і дає можливість координувати та корегувати стратегічний розвиток підприємства з використанням запропонованої системи інструментальних індикаторів

досягнутого стану підприємства, яка включає показники кількісної та якісної оцінки «інструментальних» бізнес-процесів.

Русановська О.А. [84] аналізує інструменти стратегічного контролінгу: збалансована система показників, система розподілу непрямих витрат, теорія обмежень, стратегічні карти, стандарт якості шість сигма, політика відкритої звітності; а також методи стратегічного контролінгу: SWOT-аналіз, аналіз сил конкурентоспроможності М. Портера, стратегічне управління витратами, аналіз вартісного ланцюга, бенчмаркінг.

Моргун Г.В. в роботі [85, с. 456-457] визначила, що саме стратегічний контролінг як координаційно-контролююча й аналітично-інформаційна підсистема стратегічного управління, є ядром системи стратегічного управління. Стратегічний контролінг у рамках стратегічного управління виконує функцію навігатора (функція, що спрямовує і удосконалює систему стратегічного управління) і повинен вчасно вказувати на ті моменти, коли необхідно переглянути стратегію або стимулювати діяльність щодо її реалізації. Методологія стратегічного контролінгу складається з механізму та концепції. Механізм стратегічного контролінгу складається з методів, інструментів, технології та практики. У основі концепції стратегічного контролінгу лежить адаптація стратегічних цілей до змін підприємства, на які вплинуло зовнішнє середовище. При формуванні концепції стратегічного контролінгу необхідно враховувати цілі, вирішувані задачі, принципи, функції та стратегії.

В роботі [86] Орловим О.І. введено поняття «контролінг організаційно-економічних методів». Описана базова організаційно-економічна модель промислового підприємства, в межах якої розглянуті проблеми розробки сучасних організаційно-економічних методів. Продемонстрована актуальність розробки теорії і методології організаційно-економічного моделювання.

Інновації в сфері управління в промисловості ґрунтуються, зокрема, на використанні нових адекватних організаційно-економічних методів.

Контролінг в цій галузі – це розробка процедур управління відповідністю використовуваних і новостворюваних організаційно-економічних методів встановленим задачам [86, с. 2].

Сабліною Н.В. розроблено концепцію контролінгу в управлінні витратами підприємств, сутність якої полягає в застосуванні методів, підходів та моделей системного характеру і передбачає взаємозв'язок двох складових у процесі управління – складових стратегічного і тактичного рівнів; дає можливість своєчасного передбачення невідповідності та вживання корегувальних заходів у рамках прийняття управлінських рішень.

Контролінг в управлінні витратами – відособлена саморегульована підсистема загальної системи ефективного управління підприємством на основі планування, обліку і аналізу, контролю, координації, інформаційного забезпечення витрат з урахуванням попиту на продукцію, що виробляється (надані послуги), що забезпечує стійке економічне функціонування підприємства в стратегічному періоді [23].

Остапенко Т.М. [87, с. 128] вважає, що найбільш поширені інструменти (методи) контролінгу, що використовуються в контролінгу витрат за напрямом «Управлінський облік» можна класифікувати за ознакою «Вплив на величину собівартості об'єктів витрат»:

- методи, залежні від поділу витрат на постійні та змінні (директ-костинг);
- методи, залежні від поділу витрат на прямі та непрямі (стандарт-костинг, позамовний метод, метод АВС, калькулювання комплексних виробництв, функціонально-вартісний метод);
- методи, незалежні від поділу витрат (абсорбшен-костинг, попроцесний (попередільний) метод, система ЛТ, метод «кайзен-костинг», метод «таргет-костинг»).

Аналітичні дії контролінгу витрат передбачають за допомогою сукупності інструментів здійснення всебічної характеристики витрат виробництва, витрат реалізації, витрат періоду (діяльності), собівартості

продуктів діяльності, факторів їх формування, а також вивчення їх зміни та подальшу трансформацію даних про витрати в результативні показники.

Контроль, як функціональна складова системи контролінгу витрат, зорієнтований на перевірку витрат, що визнані в обліку, відображені в звітності тощо. Увага зосереджена на перевірці структурних підрозділів чи підприємства в цілому, на перевірці інших контрольних систем підприємства щодо доцільності здійснення витрат, їх законності, обґрунтованості, правильності віднесення на об'єкти та правильності застосування способу розподілу витрат, правильності визначення собівартості продукції (робіт, послуг, товарів), правдивості відображення в інформаційній системі підприємства і т.п. Тобто основною метою контролю витрат в системі контролінгу є перевірка достовірності фактично досягнутих витрат, а також виявлення порушень чи помилок при їх виникненні та простеженні до об'єктів витрат.

Кінцева мета контрольних дій в системі контролінгу витрат – попередження недоліків та зловживань, розробка заходів забезпечення ефективності управління витратами, формування інформаційної бази з різних інформаційних джерел, тобто узгодження інформаційних потоків для досягнення завдань підприємства.

Проаналізувавши особливості методичних підходів до проведення маркетингового контролінгу на підприємстві, Коріневим В.Л. [88] запропоновано методичний підхід, що включає в себе такі елементи:

- комплексне дослідження існуючої системи планування й обліку витрат на підприємстві в процесі реалізації його продукції;
- обстеження системи обліку витрат за всіма елементами витрат;
- дослідження системи планування витрат;
- дослідження системи документообігу, пов'язаного з формуванням витрат обстеження інформаційної системи підприємства;
- розробка методичних положень для збору даних службою маркетингу на підприємстві;

- розробка методичних положень для вдосконалення системи планування маркетингу на підприємстві;

- розробка положень з оптимізації маркетингової діяльності на підприємстві з використанням контролінгу.

Такий підхід забезпечить обґрунтований вибір відповідних інструментів для проведення маркетингового контролінгу та ефективного його впровадження у процес реалізації продукції підприємства.

Малярець Л.М., Проскурніна Н.В. в роботі [89] пропонують комплексну методику впровадження системи контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка має складатись з таких етапів:

1) моніторинг стану всієї діяльності підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності;

2) визначення місця зовнішньоекономічної діяльності в діяльності підприємства;

3) визначення форм проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

4) формування системи підконтрольних показників;

5) розробка еталонного рівня значень підконтрольних показників;

6) визначення зовнішньо-правових факторів впливу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

7) оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

8) контроль та аналіз нормального функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

9) проведення контролю відхилення значень підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

10) розроблення управлінських рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ця система передбачає диференціацію показників ефективності за етапами реалізації механізму на показники ефективності функціонування (швидкість досягнення оптимального значення критерію максимальності

рентабельності власного капіталу, динаміка ключових показників функціонування підприємства) та ефективності впровадження (швидкість адаптації підприємства до зміни зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування, розбіжність показників досягнення стратегічних цілей підприємства з запланованим рівнем, перевищення ефекту від впровадження контролінгу над управлінськими витратами).

У роботі запропоновано аналітичний інструментарій контролінгу щодо визначення ступеня реалізації стратегії підприємства автосервісу з використанням агрегованого показника, що враховує вплив інтегральних показників за всіма аспектами системи збалансованих показників, розрахованих за отриманими багатофакторними лінійними залежностями та дозволяє виявити недоліки управління підприємством в розрізі аспектів системи збалансованих показників і розробити заходи щодо їх усунення для забезпечення довгострокового успішного функціонування підприємства в умовах високої мінливості сучасного економічного середовища; розроблено модель зрілості контролінгу для оцінювання його ефективності за організаційними аспектами функціонування на підприємстві автосервісу та професійними якостями контролерів, яка дає можливість визначити напрямки та обґрунтувати заходи щодо удосконалення системи контролінгу, а також виявити і задіяти резерви підвищення ефективності реалізації стратегії підприємства.

Алькема В.Г. у роботі [90, с. 9] робить висновок, що служба контролінгу перевезення вантажів являє собою групу висококваліфікованих фахівців, що мають володіти достатніми повноваженнями і доступом до всього обсягу економічної інформації. Важливою функцією стратегічного контролю є аналіз витрат ресурсів. Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюг цінностей, що визначає діяльність, функції та процеси від постачання матеріалів та комплектуючих у виробництво завершуючи доставкою та підтримкою продукту, або послуги. Метою управління витратами є досягнення встановлених результатів

фінансово-господарської діяльності транспортного підприємства в оперативному та стратегічному аспектах шляхом оптимізації витрат за центрами відповідальності, видами операцій, елементами потоку, видами продукції, робіт, послуг тощо.

Мелих О.В. [91] формалізовано концептуальний підхід та сформовано модель функціонального зв'язку між процесом формування та оцінювання інвестиційних рішень та контролінгом у системі управління виробничою та інвестиційною діяльністю підприємства, який передбачає комплексне оцінювання впливу інвестиційного проекту на економічну та соціальну результативності діяльності підприємства, забезпечує оптимізацію господарських процесів та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Сформовано відповідний інструментарій, що дає змогу: встановити залежність економічних результатів діяльності підприємства від реалізації інвестиційних проектів; врахувати можливість виникнення незворотних витрат та можливість залучення позичкового капіталу в процесі реалізації проекту. Науковець інтегрує метод дисконтованих грошових потоків та реальних опціонів, що у підсумку дозволяє забезпечити прийняття оптимального інвестиційного рішення із урахуванням його впливу на соціальну результативність діяльності підприємства. Автор відносить контролінг до інструментів консалтингу, що поєднує усі аспекти прийняття інвестиційних рішень [91].

Таким чином, вже сформовано теоретико-методичні засади і локалізовано методичний інструментарій використання контролінгу для різних сфер застосування (табл. 1.2).

Слід підкреслити, що методичний інструментарій, будучи об'єктивно неоднорідним, ще й суттєво диференційовано залежним від сфери застосування контролінгу. Як свідчать наведені матеріали, простежений і класифікований діапазон методичного інструментарію не відрізняється єдністю за багатьма параметрами.

Таблиця 1.2 – Методичний інструментарій контролінгу на підприємствах

Сфера застосування	Методичний інструментарій	Джерело
Управління підприємством	Цільові параметри управління – бізнес-індикатори за центрами відповідальності	Калініна Н.М. [82, с. 126]
Управління виробничою та інвестиційною діяльністю	Комплексне оцінювання впливу інвестиційного проекту на економічну та соціальну результативності діяльності підприємства через інтегрування методу дисконтованих грошових потоків та реальних опціонів	Мелих О.В. [91]
Управління бізнес-процесами	Показники кількісної та якісної оцінки «інструментальних» бізнес-процесів, кластерний аналіз, імітаційне моделювання	Дякон Л.Л. [83]
Стратегічне управління	Збалансована система показників, система розподілу непрямих витрат, теорія обмежень, стратегічні карти, стандарт якості шість сигма, політика відкритої звітності; а також методи стратегічного контролінгу: SWOT-аналіз, аналіз сил конкурентоспроможності М. Портера, стратегічне управління витратами, аналіз вартісного ланцюга, бенчмаркінг	Русановська О.А. [84]
	Агрегований показник з інтегральних показників системи збалансованих показників, розрахованих за багатофакторними лінійними залежностями	Червякова В.В. [92]
Організаційне управління	Організаційно-економічне моделювання	Орлов О. І. [86]
Управління витратами	Методи, залежні від поділу витрат на постійні та змінні (директ-костинг); методи, залежні від поділу витрат на прямі та непрямі (стандарт-костинг, позамовний метод, метод ABC, калькулювання комплексних виробництв, функціонально-вартісний метод); методи, незалежні від поділу витрат (абсорбшен-костинг, попроцесний (попередільний) метод, система JT, метод «кайзен-костинг», метод «таргет-костинг»)	Остапенко Т. М. [87, с. 128]
	Ланцюг цінностей, що визначає діяльність, функції та процеси від постачання матеріалів та комплектуючих у виробництво завершуючи доставкою та підтримкою продукту, або послуги	Алькама В.Г. [90, с. 9]
Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	Показники ефективності функціонування (швидкість досягнення оптимального значення критерію максимальності рентабельності власного капіталу, динаміка ключових показників функціонування підприємства) та ефективності впровадження (швидкість адаптації підприємства до зміни зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування, розбіжність показників досягнення стратегічних цілей підприємства з запланованим рівнем, перевищення ефекту від впровадження контролінгу над управлінськими витратами)	Малярець Л.М., Проскурніна Н.В. [89]

Джерело: складено автором за [82-84, 86-87, 89-92]

В існуючій системі наукових поглядів на контролінг у контексті різних завдань управління підприємством спостерігається концептуальна гнучкість і фрагментарність, що не охоплює та відповідно не поєднує весь спектр можливостей контролінгу. Кожен окремо позиціонований методичний підхід фокусується на певній області можливостей інформаційно-аналітичної системи, тим самим зосереджуючи потенційну силу контролінгу на конкретних завданнях.

Розглядаючи методичний інструментарій через призму раніше визначеного змісту поняття контролінгу, слід акцентувати увагу на моментах поєднуючих диференційовані інструменти. Зокрема необхідно підкреслити, що не залежно від сфери застосування спостерігається зорієнтованість методичного інструментарію на цілі діяльності підприємства – економічну та соціальну результативність, а отже в контексті управління, наприклад, на максимізацію прибутку або продуктивності праці працівників, мінімізації витрат виробництва та обігу, тощо.

Контролінг як складова філософії управління містить в собі у якості центрального компонента філософію результативності та, відповідно, являє собою інформаційно-аналітичну систему, створення і функціонування якої призначене для досягнення і примноження прибутку. З цього призначення випливає, що мета та завдання здобувають спрямованості у напрям, дотримання якого гарантує зростання ефективності.

У підсумку управління підприємством зводиться до управління людьми (співробітниками), активами, фінансами, клієнтами, продажем, бізнес-процесами, грошовими і інформаційними потоками, тощо, а отже структурними складовими контролінгу, що працюють на загальну, генеральну стратегічну мету, мають бути підсистеми контролінгу, структурно і функціонально вбудованими в загальну систему управління підприємством.

1.3 Становлення контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту

Дослідження вітчизняних вчених охоплюють різноманітні аспекти економічної діяльності автотранспортних підприємств. Зокрема, Шинкаренко В.Г. приділяє увагу удосконаленню автотранспортних послуг, управлінню маркетингом автотранспортних підприємств (далі – АТП) [93-95], Муромець Н.Є. – забезпеченню стійкого функціонування автотранспортної системи регіону [96], Зайцева І.Ю. – захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань [97], Криворучко О.М. – менеджменту бізнес-процесів автотранспортних підприємств, управління персоналом [98, 99], Шевчук Я.В. – автотранспортній інфраструктурі [100], Примак Д.С. – формуванню виробничих потужностей АТП [101], Дмитрієв І.А., Нікітіна А.В. – управлінню економічною безпекою автотранспортних підприємств [102, 103]. Крім того, Дмитрієв І.А. досліджує оцінку ефективності інвестиційних проектів на підприємствах автомобільного пасажирського транспорту [104]. Базилюк А.В. [105] досліджено фінансові інструменти, які підвищують можливості реалізації інвестиційного потенціалу українських автотранспортних підприємств.

Так, необхідною умовою розробки економічної стратегії автотранспортного підприємства є визначення критеріїв оцінки ефективності її реалізації. Система заходів для підтримки економічної стійкості автотранспортного підприємства повинна передбачати постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього станів підприємства, розробку заходів із зниження зовнішньої вразливості підприємства, впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації, прийняття ризикових і нестандартних рішень у випадку непередбаченого відхилення розвитку ситуації, координацію дій всіх учасників і контроль за виконанням заходів та їхніми результатами.

Механізм формування стратегії просування транспортних послуг підприємств (рис. 1.2) полягає у розробці довгострокової бізнес-стратегії з

урахуванням кількісної оцінки взаємозалежних факторів, що впливають на формування ціни та якості транспортних послуг, з метою стимулювання попиту споживачів на них [106].

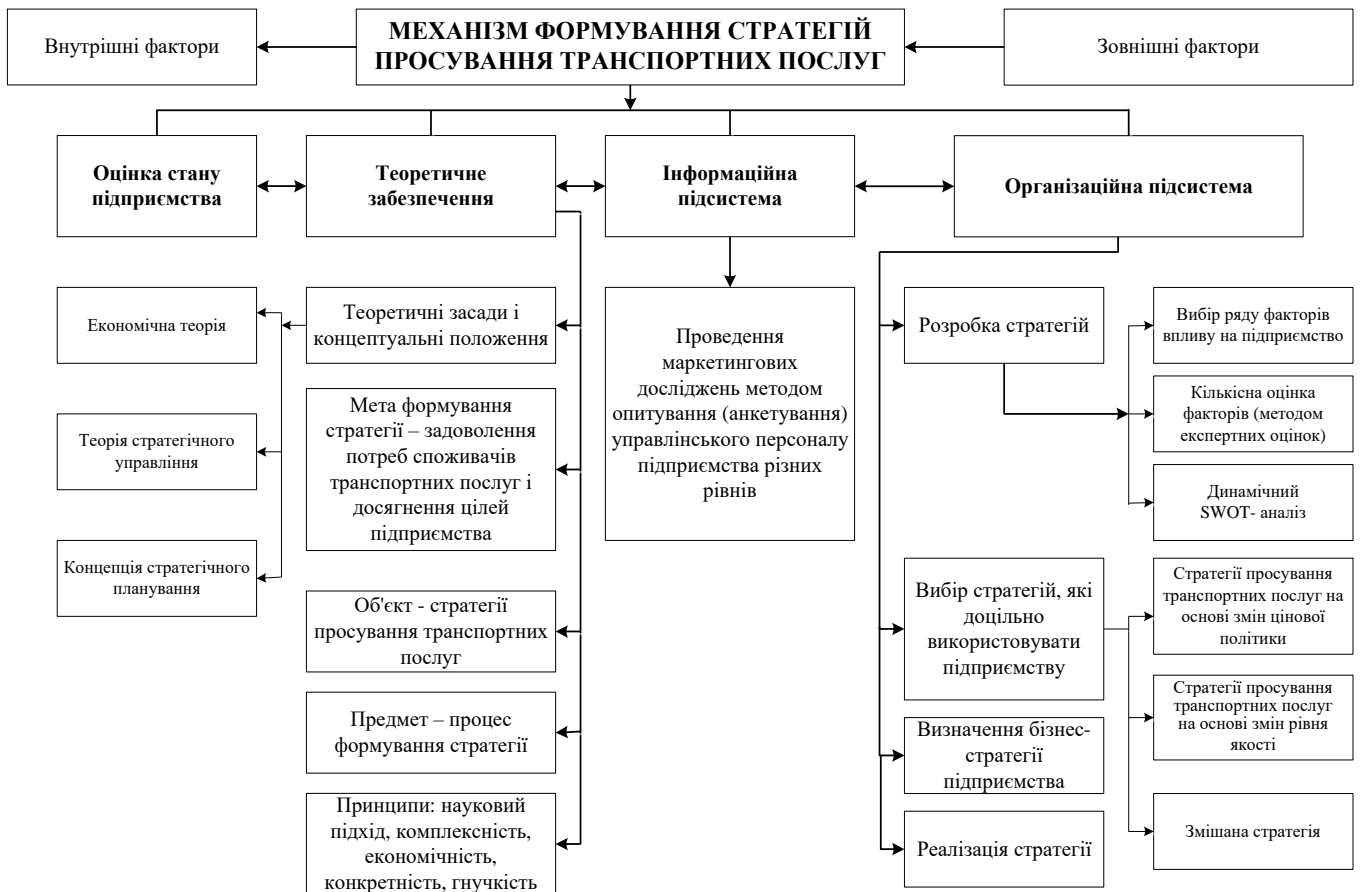


Рисунок 1.2 – Структура механізму просування транспортних послуг

Джерело: [106]

У бізнес-процесах автотранспортних підприємств можливо виокремити за ознакою створення безпосередньої споживчої цінності процеси формування, надання основних та додаткових послуг [107]. Керуюча система менеджменту бізнес-процесів (рис. 1.3) утворюється шляхом виділення розширеного та елементарного циклів, в рамках яких реалізуються вирішальний (D), перетворювальний (R) та інформаційно-контрольний блоки (J), а також блок поліпшення бізнес-процесів (CPI).

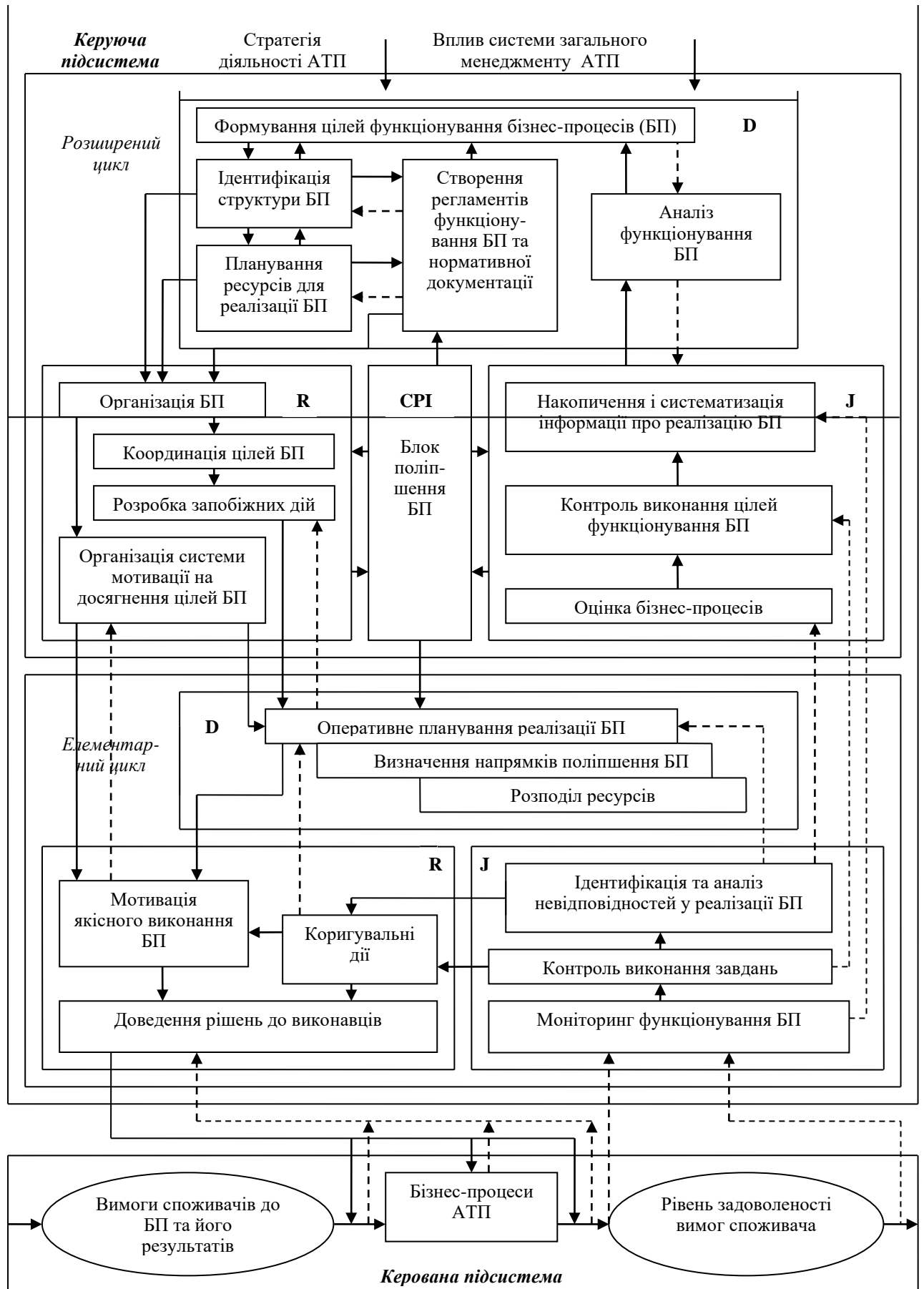


Рисунок 1.3 – Система менеджменту бізнес-процесів АТП [107]

Джерело: [107]

Вибір стратегії розвитку автотранспортних підприємств ґрунтується на прогностичних показниках ефективності з урахуванням економічної політики, яка реалізується на даному підприємстві [108].

Оцінка стану господарської діяльності АТП повинна акцентувати уваги на основній діяльності автотранспортного підприємства – наданні послуг з перевезення. В основі цього підходу знаходиться система фінансових коефіцієнтів, що характеризують структуру джерел формування капіталу автотранспортного підприємства і його розміщення, рівновагу між активами та пасивами АТП, ефективність й інтенсивність використання капіталу підприємства, ліквідність і якість активів, його інвестиційну привабливість та ін. З цією метою визначається динаміка кожного показника і його приріст.

Методичний підхід до оцінки функціонування економічного механізму транспортних підприємств повинен включати такі складові: організаційно-технічний рівень виробництва; фінансовий стан підприємства; гнучкість розвитку підприємства; чутливість економічного механізму, що дозволить комплексно оцінити виробничо-господарську діяльність підприємств [109].

Оцінювання здійснюється як у цілому по підприємству, так і за окремими його підрозділами – центрами відповідальності. У роботі [110, с. 10] наведено інтегральний індекс повноти використання виробничого потенціалу підприємства, який визначається шляхом порівняння фактичного та максимально можливого прибутку від звичайної діяльності підприємства.

Обґрунтування вибору поточного і перспективного бізнес-портфелів підприємства автомобільного транспорту [111] може здійснюватися в межах процедури прийняття рішення щодо господарської діяльності підприємства з виділенням характерних для цього етапів (рис. 1.4).

Оцінка ефективності роботи автотранспортних підприємств може також здійснюватися на основі таких показників, як комплексний дохід, коефіцієнти доцільності, використання пробігу, парку та ін. [112, с. 5], із застосування принципу декомпозиції ієрархічної системи зі зворотним зв'язком [113].



Рисунок 1.4 – Обґрунтування вибору бізнес-портфелів АТП

Джерело: [111]

Своєчасна та якісна оцінка антикризової стійкості АТП [114], конкурентної позиції автотранспортного підприємства впливає на показник ефективності його функціонування [115].

Конкурентоспроможність автотранспортного підприємства – це системна здатність доцільно використовувати свої конкурентні переваги на конкретному ринку, що забезпечує задоволення платоспроможного попиту споживачів з максимально корисним ефектом, продуктивне функціонування підприємства порівняно з конкурентами та його усталений розвиток [116, с. 80].

Аналіз конкурентоспроможності АТП є одним із етапів формування стратегії [117]. Оцінка окремих підсистем АТП (організаційної, матеріально-технічної, інформаційної, фінансової) дає змогу більш якісно визначити стратегічну ділянку, яка найбільше впливає на подальший розвиток автотранспортного підприємства [118]. Визначення маркетингових можливостей підприємства ґрунтується на максимізації відповідності вимог суб'єктів середовища безпосереднього оточення та пропозиції АТП [119], забезпеченні ефективного короткострокового і довгострокового планування [120].

В системі основних видів поточних економічних планів отримують відображення найважливіші показники економічної безпеки підприємства [121, с. 35].

Механізм управління економічною безпекою АТП передбачає інтеграцію планування, управлінського обліку, дослідження й аналізу інформаційних потоків, перманентного моніторингу, контролю, корегування, прийняття і реалізації управлінських рішень в усіх функціональних сферах діяльності підприємства на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення в умовах швидко змінюваного середовища [122, с. 186].

Для кількісної оцінки рівня економічної безпеки автотранспортних підприємств можливо застосовувати нечітко-множинний метод, який надає можливість аналізувати не лише фінансово-економічні характеристики

діяльності автотранспортних підприємств, але враховувати галузеву специфіку і зміни у зовнішньому середовищі, вплив яких найчастіше описують лінгвістичними змінними («незначний», «значний», «дуже високий» тощо) [123, с. 125]. Існує перехідна зона від зони економічної небезпеки до зони економічної безпеки в господарській діяльності автотранспортного підприємства [124].

Перехідна зона поділяється на три фази: пожвавлення, нестійкого розвитку та стійкого розвитку і містить два перехідні рівні, які включають самоокупність витрат і накопичення ресурсів для оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки автотранспортних підприємств також передбачає розрахунок інтегрального показника економічної безпеки автотранспортних підприємств, виокремлюючи основні функціональні складові економічної безпеки останніх та забезпечуючи отримання об'єктивного факторного навантаження груп показників, що відображають специфіку кожної сфери діяльності АТП та можуть бути скореговані зі зміною часу [125]. Запропонований підхід дає можливість комплексного аналізу реального стану автотранспортних підприємств та динаміку цього показника.

Доцільно сформулювати системну модель функціонування АТП [126]. Комплексний підхід до рефлексивного управління ефективністю діяльності автотранспортних підприємств передбачає формування системи організаційних і економічних важелів та інструментів забезпечення розвитку [127]. Формування стратегії АТП передбачає розробку, реалізацію та оцінки ефективності [128].

Специфіка контролінгу на автотранспортних підприємствах досліджена низкою вітчизняних науковців. Так, у роботі [129] сформульовано визначення контролінгу на АТП: це орієнтована на досягнення поставлених цілей інтегрована система інформаційно-аналітичного й методичного забезпечення керівництва щодо планування, управлінського обліку,

дослідження й аналізу інформаційних потоків, перманентного моніторингу, контролю, коригування, прийняття і реалізації управлінських рішень в усіх функціональних сферах діяльності підприємства на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення в умовах швидко змінюваного середовища.

У роботі [130] запропоновано матрицю функцій контролінгу в розрізі основних функцій менеджменту. Система внутрішнього контролю для підприємств автомобільного транспорту може будуватися на основі впровадження чотирьохетапного процесного здійснення контролю при поділі заключного і послідуєчого контролю [131].

Обліково-інформаційне забезпечення організаційно-економічного механізму діяльності та управління розвитком автотранспортного підприємства за умов конкурентного середовища складається з п'яти блоків (цільового, аналітичного, ресурсного, конструктивного та прогнозного), за кожним з яких виокремлено специфічні складові та зміст даних, необхідних для процесу управління автотранспортними підприємствами на галузевому рівні та на мікрорівнях [132].

Важливе місце в дослідженнях економістів посідають питання оновлення матеріально-технічної бази підприємств автотранспорту. Так, Валіулліною З.В. [133] удосконалено методичні підходи до оцінки економічних наслідків технологічного оновлення з урахуванням специфіки пасажирських автотранспортних підприємств., методичні підходи до оцінювання ефективності забезпечення технологічного оновлення підприємств пасажирського автомобільного транспорту [134].

Подвальною Г.В. [135] визначено особливості перспективного планування інвестиційного забезпечення реалізації планів технологічного оновлення автотранспортного підприємства, запропоновано шляхи оптимізації структури парку автотранспортних засобів та обґрунтовано необхідність автоматизації планування технологічного оновлення

автотранспортного підприємства. Автор поєднує етапи технологічного оновлення та автоматизовані системи планування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Етапи технологічного оновлення та автоматизовані системи планування технологічного оновлення автотранспортного підприємства

Назва етапу	Основні автоматизовані системи планування
Розроблення стратегічних цілей автотранспортного підприємства	Системи генерації сценаріїв розвитку, довідково-інформаційні системи, CRM
Визначення рівня обслуговування клієнтів	CRM, ГІС
Проектування необхідних виробничих потужностей	MRP-II/ERP, WMS, системи автоматизації прокладання маршрутів доставлення вантажів
Визначення потреби в технологічному оновленні	Довідково-інформаційні системи
Закупівля обладнання	Довідково-інформаційні системи
Монтаж і введення в експлуатацію	Довідково-інформаційні системи
Облік та нормування використання обладнання	Довідково-інформаційні системи, системи трекінгу вантажів, системи контролю роботи обладнання, MRP-II/ERP
Експлуатація	Системи трекінгу вантажів, системи контролю роботи обладнання, CRM, ГІС, MRP-II/ERP, WMS, системи автоматизації прокладання маршрутів доставлення вантажів, системи автоматизованого документообігу
Зберігання, обслуговування та ремонт обладнання	Довідково-інформаційні системи, системи автоматизованого документообігу, системи контролю роботи обладнання, MRP-II/ERP, WMS
Списання та утилізація обладнання	Довідково-інформаційні системи, системи автоматизованого документообігу, системи контролю роботи обладнання, MRP-II/ERP, WMS
Прогнозування потреби в оновленні (перезапуску циклу планування)	Довідково-інформаційні системи, CRM, системи генерації сценаріїв розвитку

Джерело: [135]

Фінансові інструменти підвищують можливості реалізації інвестиційного потенціалу українських автотранспортних підприємств [136]. Найбільш інформативна величина, що використовується для характеристики можливостей внутрішнього фінансування підприємств, для оцінки майбутнього потенціалу ліквідності, кредитної привабливості, а також для інвестиційного аналізу – грошові потоки [17, с. 41].

Єдині стандарти оцінки інвестиційних проектів в АТП мають містити [137, с. 89-90]:

- вимоги до процедури розгляду;

- набір інвестиційних форм;
- макродані (єдина ставка дисконтування, курси валют, ціни на основні компоненти);
- вимоги до звітності;
- критерії прийняття/відхилення інвестиційних проектів.

Контролінг інвестицій, як передумови і фактору розвитку виробничої системи автотранспортного підприємства, містить у собі систему моніторингу, оцінку і контроль інвестиційних проектів з метою напрацювання управлінських рішень. Контролінг інвестицій вирішує задачі аналізу методики планування інвестиційних проектів, розробки системи критеріїв для оцінки ефективності інвестиційних проектів тощо [19, с. 97-98].

У роботі [19, с. 98-99] запропоновано процес створення системи контролінгу, який складається з чотирьох етапів:

- 1) вибір і обґрунтування інвестиційного проекту;
- 2) вибір критерія досягнення мети проекту;
- 3) розробка критеріїв досягнення цілей і підконтрольних показників для кожного центра відповідальності;
- 4) опрацювання організаційних аспектів моніторингу і контролю; для цього розробляється структура системи звітності по інвестиційному проекту;
- 5) розробка і впровадження системи документообігу, що дозволяє здійснювати контроль за відхиленнями.

Вважаємо, що у роботі [19, с. 98-99] запропоновано не процес створення системи контролінгу, а саме етапи впровадження процесу контролінгу стосовно певного інвестиційного проекту. Процес же створення системи контролінгу інвестиційних проектів має бути більш широким, ніж описано.

Розробка й реалізація інвестиційного проекту проходить тривалий шлях від ідеї до впровадження та отримання певної віддачі [137, с. 48]. Важливим проміжним етапом є проведення в рамках системи фінансового контролінгу аналізу ресурсного і фінансового потенціалу компанії на основі

інформації, підготовленої різними відділами, проведення оцінки інвестиційного проекту та її ефекту для підприємства. Метою інтегрування інвестування в систему фінансового контролінгу є зростання економічного потенціалу підприємства шляхом збільшення активів підприємства, а також досягнення головної мети його діяльності – максимізації вартості й забезпечення довгострокового розвитку компанії. Тож стратегічним завданням контролінгу є вибір і впровадження найефективнішого інвестиційного проекту відповідно до стратегії компанії та подальше ефективне управління реалізацією проекту.

Контролінг в інвестиційній діяльності АТП містить у собі систему моніторингу, оцінку і контроль інвестиційних проектів з метою вироблення управлінських рішень, що дозволяють найкраще досягти поставлених цілей [138].

Контролінг в інвестиційних проектах АТП характеризується низкою особливостей, що дозволяють виділити його серед інших різновидів контролінгу:

- контролінг інвестиційних проектів орієнтований на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей підприємства;
- контролінг оперативної діяльності здійснюється за центрами відповідальності, а контролінг інвестиційних проектів – за проектами [138].

Основними функціями інвестиційного контролінгу є:

- спостереження за ходом реалізації інвестиційних завдань, які встановлені системою планових показників і нормативів;
- вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів інвестиційної діяльності від передбачуваних;
- діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень в інвестиційній позиції підприємства і вагомому зниженні темпів його розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації інвестиційної діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;

- коригування за необхідності окремих цілей і показників інвестиційної діяльності у зв'язку зі зміною зовнішнього інвестиційного середовища, кон'юнктури інвестиційного ринку і внутрішніх умов [138].

Стратегічна діагностика інвестицій АТП є етапом стратегічного управління, спрямованим на визначення поточного стану підприємства з метою виявлення його відповідності обраній стратегії, оцінки стратегії, що реалізується, а також розробку системи заходів для ліквідації стратегічних розривів або коригування стратегії [139, с. 192-193]. На відміну від стратегічного аналізу стратегічній діагностиці властива цільова проблемна спрямованість і використання заздалегідь відомого інструментарію. Основна мета стратегічної діагностики – це надати інформацію про стан підприємства в порівнянні із станом конкурентів, показати вплив виявлених чинників на діяльність підприємства, визначити можливості підприємства та можливі загрози його діяльності. Тобто у стратегічній діагностиці має бути підготовлена інформація про подальші напрями стратегічного аналізу. Змістом стратегічної діагностики макросередовища підприємства є моніторинг і аналіз таких тенденцій та подій, які невідконтрольні підприємству, але можуть вплинути на його стратегічний вибір.

У вітчизняних науково-практичних джерелах досліджено такий інноваційний напрям корпоративних фінансів, як вартісно-орієнтоване управління (value based management – VBM) [153, с. 78], у т.ч. на АТП. Водночас у глобальному вимірі VBM є домінуючим трендом у сучасній філософії управління корпоративними фінансами. Успішна реалізація концепції VBM не можлива без запровадження контролінгу. Контролінг спрямований на інформаційну підтримку фінансових рішень, що передбачає використання методів і процедур бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і зростання вартості компанії. Вартісно-

орієнтований контролінг (value based controlling), що є складовою контролінгу, розглядається як система підтримки прийняття вартісно-орієнтованих рішень. Він формує комплекс інструментів, процесів, цілей і оціночних показників, котрі забезпечують упровадження та підтримку дієздатності вартісно-орієнтованого управління.

Не слід розглядати вартісно-орієнтований контролінг як субститут традиційної системи контролінгу й управління. Він лише доповнює окремі підсистеми управління специфічними вартісно-орієнтованими модулями. Так, система цілей доповнюється метою «приріст вартості компанії», що повністю збігається з ключовим завданням управління корпоративними фінансами; стратегічний контролінг – модулем «стратегічний аналіз вартості» (переведення стратегічних цілей у кількісні показники); оперативний контролінг – системою вартісно-орієнтованих оціночних показників, що передбачає певну модифікацію розрахунку фінансових результатів та руху грошових потоків; загальна система інформаційного забезпечення – модулем «фінансова комунікація»; система управлінської звітності – аналізом вартісно-орієнтованих показників; система мотивації модифікується на основі прив'язки винагороди менеджменту всіх рівнів до вартісно-орієнтованих оціночних показників.

Вартісний підхід до управління проектами означає, що кожен корпоративний проект повинен оформлятися, розглядатися і управлятися як інвестиційний проект. При цьому опис проекту (комплект проектної документації) повинен мати наступні складові:

- фінансову модель проекту;
- операційну модель проекту (сукупність взаємозв'язаних дій – складових проекту, а також графік розподілу трудових, матеріальних і фінансових ресурсів між роботами). Зазвичай для побудови операційної моделі проекту використовуються спеціальні програми підтримки автоматизованого управління проектами;
- записку-пояснення, в якій надається детальне обґрунтування фінансової та операційної моделі проекту;

– процедури контролю за реалізацією та оперативного коригування фінансових і операційних моделей (планів-графіків) корпоративних проектів.

Формування системи контролінгу забезпечує успішне функціонування організаційної системи у довгостроковій перспективі шляхом застосування механізмів адаптації стратегічних цілей до умов зовнішнього середовища; інтеграції, координації та контролю виконання оперативних і стратегічних планів; інформаційної підтримки; адаптації організаційної структури управління, підвищення її гнучкості й оперативності реакції на зміни. У роботі [141] представлено механізм контролінгу підприємства (рис. 1.5), в якому інвестиції віднесено до підсистеми «виконання».

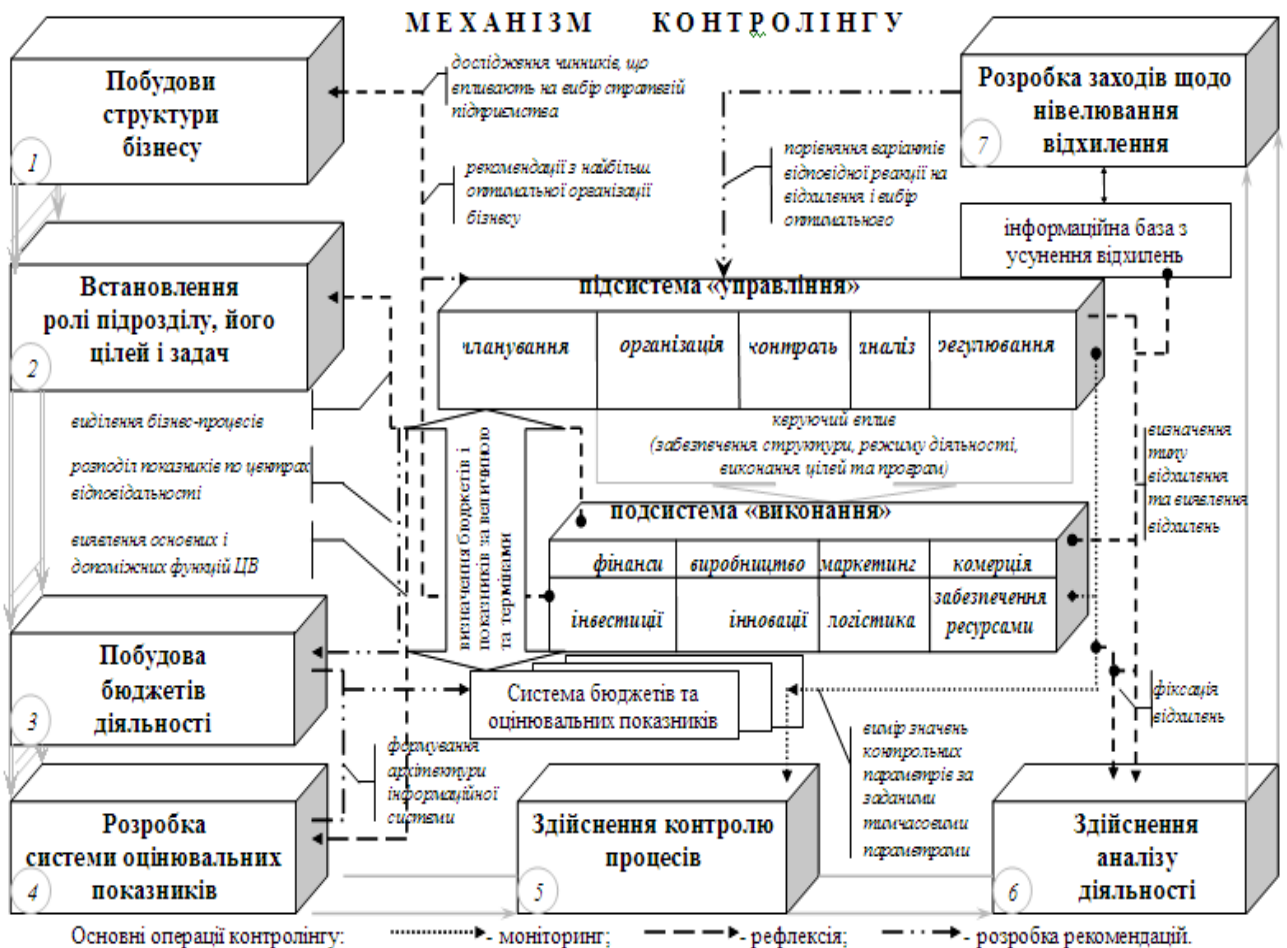


Рисунок 1.5 – Механізм контролінгу підприємства

Джерело: [141]

Економічна сутність внутрішнього контролю інвестиційної діяльності підприємств розглядається у трьохвекторній площині з урахуванням процесного, системного та функціонального підходів [142, с. 111].

Теоретико-методичні основи побудови та реалізації механізму контролінгу передбачають виділення функціональних підсистем, відповідальних за підвищення результативності підприємства [143]. У цьому механізмі (рис. 1.6) інвестиційний контролінг реалізується на етапі співвідношення отриманих результатів від реалізації управлінських рішень із запланованими результатами.

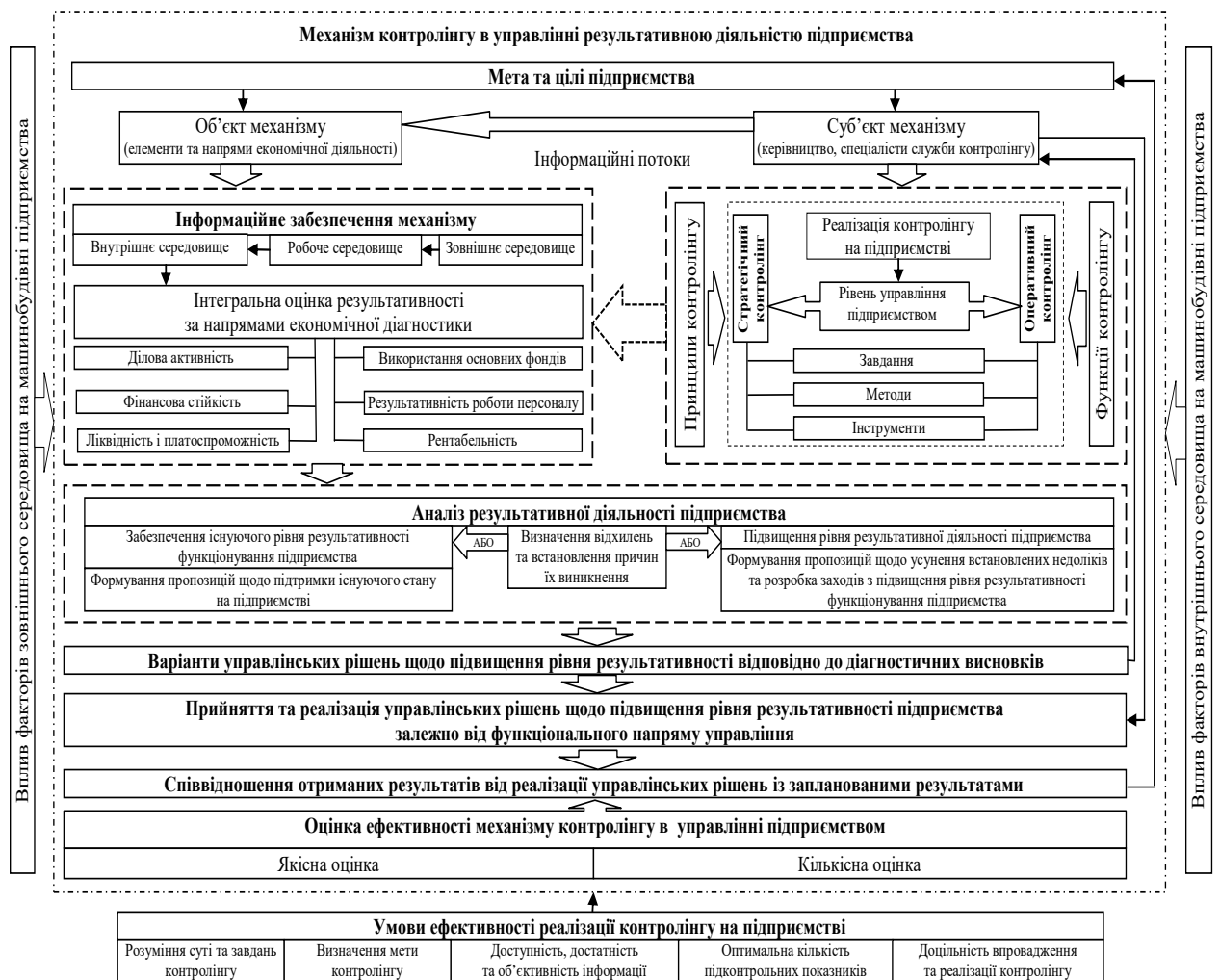


Рисунок 1.6 – Механізм контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства

Джерело: [143]

Механізм реалізації інвестиційного потенціалу транспортного підприємства являє собою сукупність методичних положень, прийомів та методів обґрунтування інвестиційного рішення на основі вибору стратегії інвестування та інструментів її реалізації відповідно до стану економічного розвитку підприємства [144].

Розглядаючи питання про формування інвестицій, транспортне підприємство повинне встановити для себе значення основних параметрів, якими воно буде керуватися в інвестиційній діяльності з відновлення технологічної інфраструктури, що забезпечує автомобільні перевезення. До них належать: тип інвестицій; комбінація ризику й прибутковості; склад інвестицій; схема управління інвестиціями [145, с. 83].

Існують два типи інвестиційних портфелів транспортного підприємства:

а) інвестиції, орієнтовані на переважне одержання доходу за рахунок високого рівня прибутку від інвестиційних проектів, а також відсотків і дивідендів по цінних паперах;

б) інвестиції, спрямовані на збільшення розмірів виторгу за автомобільні перевезення, а також на переважний приріст курсової вартості цінних паперів.

Для ефективного управління своїм інвестиційним портфелем транспортне підприємство повинне розв'язати такі завдання з організації управління: визначити мету і тип портфеля, розробити стратегію й поточну програму управління портфелем, реалізувати операції, що стосуються управління портфелем, виконати аналіз і виявити проблеми, прийняти й реалізувати коригувальні заходи.

Організаційно-економічний механізм інвестування автотранспортних підприємств містить набір складових автотранспортної політики в частині інвестиційного розвитку підприємств, інфраструктури інвестиційного ринку, перелік суб'єктів і об'єктів інвестування, напрямів та інструментів активізації інвестування [146]. Оцінка ефективності інвестування

автотранспортних підприємств являє собою комплекс управлінських завдань, спрямованих на підвищення ефективного функціонування і включає економічну, соціальну й екологічну складові (рис. 1.7).

Розробка або формування механізму інвестиційної стратегії автотранспортного підприємства являє собою процес, що використовує аналітичні матеріали різних джерел у галузі транспорту та складається з декількох послідовних взаємопов'язаних етапів (складових): аналіз і оцінка зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства; визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності [147, с. 40].

Наступними етапами формування механізму інвестиційної стратегії є визначення інвестиційних потреб та інвестиційних можливостей підприємства; стратегічний аналіз і визначення стратегічних альтернатив; вибір інвестиційної стратегії; підготовка остаточного стратегічного плану інвестиційної діяльності; організація реалізації інвестиційної стратегії підприємства; тактичне планування інвестиційними проектами; оперативне управління інвестиційними проектами [148, с. 40].

Важливою функцією інвестиційного управління є інвестиційний контроль і моніторинг інвестиційної діяльності підприємства. Інвестиційний контроль – це процес перевірки виконання й забезпечення реалізації всіх управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності підприємства. На відміну від інвестиційного аналізу, інвестиційний контроль являє собою оперативне втручання в інвестиційний процес й спрямований на поточне відображення та корегування інвестиційної діяльності.

Моніторинг інвестиційної діяльності – це механізм постійного спостереження за контрольованими показниками інвестиційної діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин цих відхилень. Організація моніторингу інвестиційної діяльності сприяє становленню безперервного процесу контролю основних інвестиційних показників, що у свою чергу, веде до підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства.

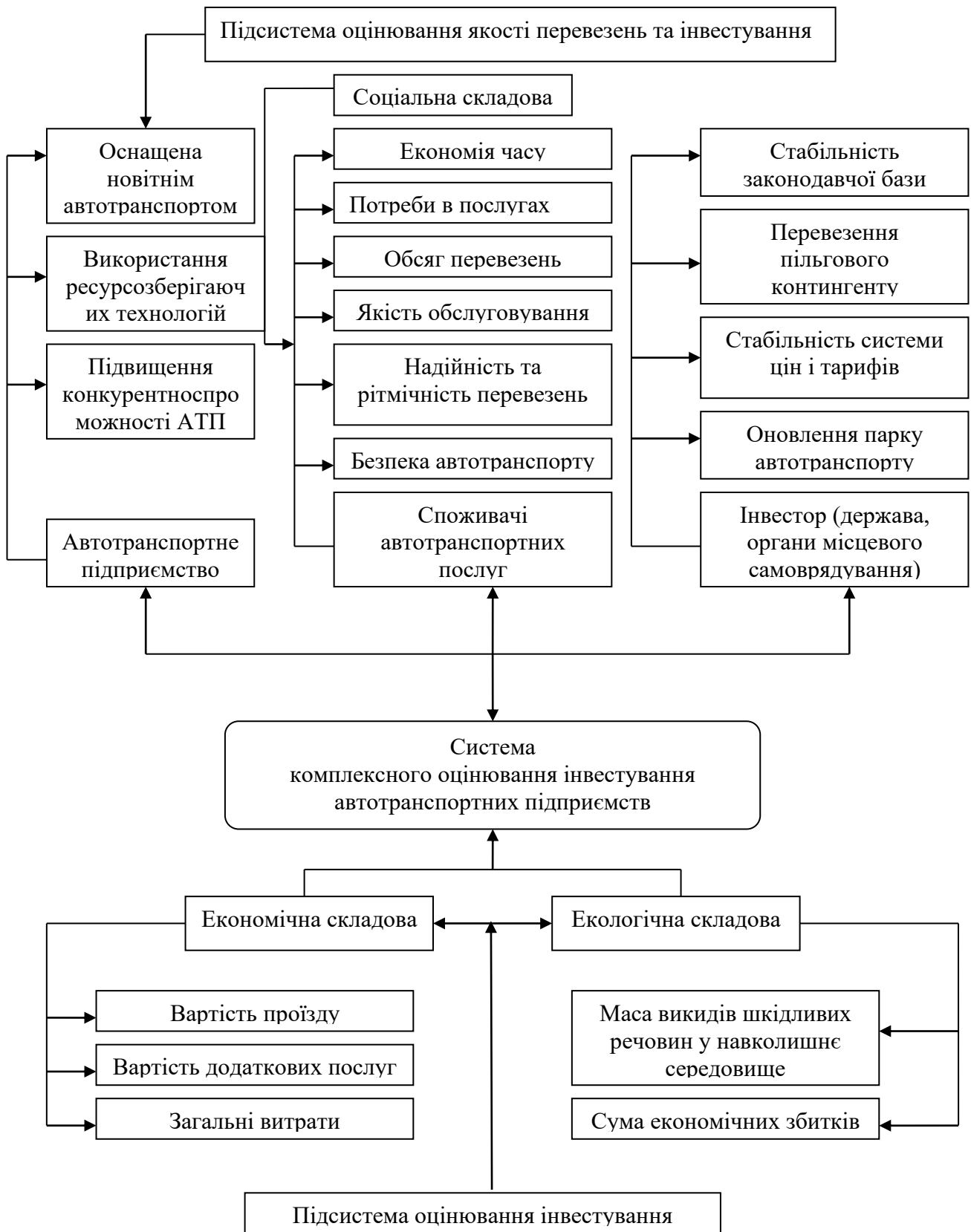


Рисунок 1.7 – Загальна схема оцінювання інвестицій на АТП

Джерело: [160]

Разом з тим, контролінг як інтегральний фактор розвитку суб'єкта господарювання може проявлятися в усіх сферах діяльності АТП. Так, Гаврилюк Н.М. запропонована концепція використання процесного бенчмаркінгу в логістичному контролінгу, що дає змогу ефективно впроваджувати передові досягнення у сфері менеджменту, враховуючи специфіку діяльності автотранспортних підприємств [149]. Лабутою А.В. побудовано механізм формування технологічно-інтегрованої структури ведення бізнесу, який полягає в розробленні організаційно-економічних заходів та методичних прийомів реалізації процедури формування партнерств підприємств автомобільного транспорту [150]. Мітченко Г.В. розроблено науково-методичне забезпечення реалізації перспективного передбачення розвитку АТП, сутність якого полягає у поєднанні адаптивних моделей і мережевого планування для дослідження майбутнього на основі передбачень ймовірних змін якісних ознак засобів виробництва [151], а в роботі Огневим В.О. [152] розроблено науково-методичні положення щодо формування трансформаційних змін на АТП, визначення пріоритетних напрямів трансформаційних змін з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, визначення раціональних стратегій і варіантів цих змін, оцінювання ефективності їх реалізації і виборі оптимальної з метою підвищення конкурентоспроможності та результативності функціонування підприємств.

Реалізація таких процесів в АТП, безумовно, неможлива без налагодженої системи контролінгу, у т.ч. організаційно-економічного механізму контролінгу, що буде розкрито більш детально в наступних розділах дисертаційної роботи. Галузеві особливості автотранспортних підприємств вимагають окремого наукового опрацювання методичного апарату контролінгу. Багатоманітність форм власності, організаційно-правових форм підприємств передбачають значну кількість аспектів, що мають бути враховані при вирішенні важливої наукової задачі – підвищення економічної ефективності автомобільних перевізників.

В результаті систематизації наукових досліджень, присвячених розвитку контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту, можна виділити три основні групи питань, на яких зосереджуються сучасні науковці, а саме такі питання як:

1. Теоретичні аспекти контролінгу в системі цільового управління підприємством автомобільного транспорту.

2. Методичні підходи до оцінювання ефективності економічної діяльності.

2. Удосконалення організації контролінгу на автотранспортному підприємстві.

Ураховуючи вищенаведене та попередні результати проведеного дослідження, до важливих характеристик контролінгової діяльності на підприємствах галузі можна віднести той факт, що відповідна система інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень має забезпечувати використання на практиці концепції цільового управління та, як наслідок, передбачати формування і розвиток гнучкого методичного інструментарію, що відображатиме показники ефективності економічної діяльності автотранспортного підприємства виходячи із внутрішніх особливостей і з урахуванням зовнішніх соціально-економічних умов. Контролінг на автотранспортному підприємстві слід розглядати відносно необхідної для управління пріоритезованої та інтегрованої інформації. Відповідно систему контролінгу не можна будувати на універсальних засадах, а слід розглядати лише через призму базового бачення обов'язкових змістовних складових з добудовою локальних елементів в контексті ціле зорієнтованості та залежно від сформованих пріоритетів.

Отже, у подальшому дослідженні контролінгова діяльність автотранспортного підприємства розглядається як концепція цільового управління, що базується на фундаментальних поняттях теорії управління і концептуальних засадах контролінгу, застосовує гнучкий методичний інструментарій, диференційований залежно від часового горизонту та

цільових результатів і сформований із сукупності методів, способів, важелів і інструментів, за допомогою яких систематично і організовано утворюється інформаційно-аналітична база підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні цілей і найкращих результатів економічної діяльності.

Сформовані в таких координатах теоретико-методичні засади контролінгу на автотранспортному підприємстві дозволять інформаційно забезпечувати, аналітично супроводжувати та консультативно сприяти спрямованості управлінських процесів на підвищення поточної ефективності та своєчасну концентрацію ресурсів для реалізації завдань стратегічного розвитку. В організаційному контексті мова йде про створення системи інформаційно-аналітичної та методичної підтримки рішень, що дозволяє своєчасно, у повному обсязі за достовірними та достатньо повними даними вирішувати поставлені завдання та контролювати процеси функціонування підрозділів і підприємства в цілому за окремими видами діяльності відповідно до поставлених завдань.

Висновки до розділу 1

1. На сьогодні наукова думка сконцентрована на удосконаленні організаційно-економічних механізмів контролювання, моніторингу і діагностики на підприємствах автомобільного транспорту з урахуванням сучасних науково-теоретичних досягнень та провідного світового досвіду. При цьому найсучасніші підходи до контролювання (порівняння фактичних показників визначеного процесу з плановими), моніторингу (функціонування організованої системи контролю на постійній та систематичній основі) і діагностики (критичних значень показників фінансово-господарської діяльності для формування характеристики підприємства) сучасна економічна наука інтегрує в єдиному інструменті, яким і є контролінг. Саме

контролінг втілює у собі систематичне спостереження за економічним станом підприємства.

3. Аналіз наукових підходів до визначення досліджуваної категорії свідчить, що сформована концепція контролінгу має достатньо розпливчасті межі та міждисциплінарний характер. Між тим концептуально-методологічна та теоретико-методична база містить низку важливих елементів, комплексне урахування яких дозволило сформуванню авторського бачення змісту контролінгу, мети та головних завдань, інтегрованого інструментарію, принципів та основних напрямів. До фундаментальних і поєднуючих елементів було застосовано ціла зорієнтованість концепції в контексті управління та зміщення акцентів з контролю минулого до аналізу та прогностичного бачення майбутнього. Відповідно до авторського визначення під контролінгом слід розуміти систему інформаційної, аналітичної, методичної та консультативної підтримки прийняття рішень у сфері цільового управління з метою забезпечення стабільного функціонування та стійкого розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього середовища, зростання невизначеності та посилення ризиків.

3. Завдяки здійсненому дослідженню було з'ясовано, що методичний інструментарій є об'єктивно неоднорідним і суттєво диференційованим залежно від сфери застосування контролінгу. В існуючій системі наукових поглядів на контролінг у контексті різних завдань управління підприємством спостерігається концептуальна гнучкість і фрагментарність. Але загалом контролінг як складова філософії управління містить в собі у якості центрального компонента філософію результативності та, відповідно, являє собою інформаційно-аналітичну систему, створення і функціонування якої призначене для досягнення і примноження прибутку і є важливою передумовою збільшення конкурентоспроможності та економічного потенціалу підприємств автомобільного транспорту.

4. В результаті систематизації наукових досліджень, присвячених розвитку контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту, було

виділено три основні групи питань, на яких зосереджуються сучасні науковці: теоретичні аспекти контролінгу в системі цільового управління підприємством автомобільного транспорту; методичні підходи до оцінювання ефективності економічної діяльності; удосконалення організації контролінгу на автотранспортному підприємстві. Галузеві особливості автотранспортних підприємств визначають особливості наукового опрацювання методичного апарату планування, бюджетування, контролінгу, інвестиційного аналізу. Багатоманітність форм власності, організаційно-правових форм підприємств передбачають значну кількість аспектів, що мають бути враховані при вирішенні важливої наукової задачі – підвищення економічної ефективності автомобільних перевізників.

5. Як наслідок, було обґрунтовано, що у подальшому дослідженні контролінгова діяльність автотранспортного підприємства буде розглядатися як концепція цільового управління, що базується на фундаментальних поняттях теорії управління і концептуальних засадах контролінгу, застосовує гнучкий методичний інструментарій, диференційований залежно від часового горизонту та цільових результатів і сформований із сукупності методів, способів, важелів і інструментів, за допомогою яких систематично і організовано утворюється інформаційно-аналітична база підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні цілей і найкращих результатів економічної діяльності.

Основні результати розділу 1 дисертації опубліковані у наукових працях автора [153-159].

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

2.1 Аналіз стану господарської діяльності підприємств на ринку пасажирських перевезень

У наш час диктуються нові вимоги до соціально-економічних систем, які викликані динамічними змінами у світовому і національному просторі у ряді сфер, зокрема в техніці та технологіях. Адаптація до глобальних змін є основою для економічних перетворень, що визначають напрямок розвитку соціально-економічних систем на майбутні періоди. Відсутність реакції на зміни є руйнівним фактором, враховуючи нездатність держави в цілому або суб'єкту господарювання зокрема розвиватися в повній ізоляції. Як наслідок, провідні позиції окремих підприємств, не залежно від сфери економічної діяльності, визначаються насамперед здатністю до адаптації під нові вимоги, а також їх швидкістю.

Питання економічних перетворень стає актуальним, що передбачає вивчення змін параметрів ефективності. Сучасні часи характеризуються динамічними змінами та перетвореннями, що відбуваються в результаті оволодіння практичними процесами ринку та глобалізації і передують формуванню досвіду їх використання для власної вигоди, підвищення статусу та здобуття позицій потужних соціально-економічних систем. Ключем до позиціонування будь-якого суб'єкту господарювання є його динамічність. Від того, наскільки швидко підприємство може адаптуватися до нових умов або навіть змінити реалії на власну користь, буде залежати його подальший успіх.

В процесі такої адаптації слід враховувати глобальні світові зміни. У сучасній економіці первинний сектор (сільське господарство, лісове

господарство, рибальство та видобуток корисних копалин) утримує третє місце у світовій структурі ВВП зі значенням 5,9 % і є найбільш характерною рисою країн із слабкою економікою. Вторинний сектор (переробна промисловість та будівництво) на другому місці з часткою 30,5 % і характерний для країн з розвинутою ринковою економікою. Третинний сектор економіки (послуги) є флагманом економіки з домінуючою часткою у 63,6% світового ВВП і характерний для розвинутих країн [163].

Слід підкреслити, що під час аналізу показників динаміки необхідно ураховувати, що стійкий розвиток певним чином сприяє формуванню висновку про якість розвитку соціально-економічної системи. Крім цього, необхідними питаннями сучасності є окреслення процесів трансформації. Дуже часто процес трансформації ототожнюється з кризовими явищами, а саме циклічними змінами в соціально-економічній системі. Однак, згідно з нашими судженнями, ці поняття суттєво різняться за змістом, оскільки основою перетворень є порушення, відхилення та деформація, як вираження кризових явищ, які, тим не менше, мають коротко- та середньострокові характеристики і можуть бути подолані, повернувшись до початкового стану системи.

Трансформація – це формування нового порядку соціально-економічних відносин. Перш за все, вона базується на переході до шостої формації, так званої Четвертої промислової революції, яка, на думку апологетів науки і практики, розпочалася в 2010 році і стане епохою нанотехнологій та клітинних технологій. Ця трансформація, більшою мірою є вимогою суспільства, оскільки економічна складова через призму ринку усуває питання про людську орієнтованість. Частка людей, зайнятих у сільському господарстві, промисловості та сферах послуг, зменшується за рахунок автоматизації. Економіки країн світу здатні продемонструвати зростання ВВП, одночасно зменшуючи кількість зайнятих, що є явищем класики економічної теорії та основою фундаментальних перетворень. У свою чергу, державний сектор управління також не дає можливості працевлаштування всієї кількості людей, які стали «непотрібними» внаслідок науково-технічного прогресу, оскільки він утримується на принципах

ринкової самодостатності (податків). Існує так звана «сіра зона», яка є основою майбутнього, або перспектива відновлення людського фактора в процесі економічних інновацій, тобто новий сектор економіки, який є гібридним або штучним, створеним заради людини та задоволення її потреб. Виникає питання про первинність освоєння цієї невідомої сірої зони, оскільки від неї залежатиме першість у світовому масштабі та статус «законодавця моди» для периферії, який стане виконавцем умов і знову стане діяти за принципом наздоганяючого.

Глобальні та національні процеси формують загальний контекст сучасного розвитку ринку пасажирських перевезень. На ринку пасажирських перевезень як в Україні, так і в м. Києві на сьогодні, за даними статистичних досліджень (табл. 2.1), спостерігається деяке падіння загального попиту на транспортні послуги. Це обумовлено, серед іншого, соціально-політичною кризою та нестабільною ситуацією в економіці країни.

Таблиця 2.1 – Перевезення пасажирів автомобільним транспортом

Рік	Перевезено пасажирів			
	в Україні		в м. Києві	
	млн. пас.	темпи приросту ланцюгові, %	млн. пас.	темпи приросту ланцюгові, %
2010	3 726,3	-	360,9	-
2011	3 611,8	-3	397,3	10
2012	3 450,2	-4	371,8	-6
2013	3 343,7	-3	406,9	9
2014	2 913,3	-13	400,5	-2
2015	2 250,3	-23	304,6	-24
2016	2 024,9	-10	312,0	2
2017	2 019,3	0	307,4	-1
2018	1 906,9	-6	262,5	-15
2019	1 811,6	-5	314,7	20
I півріччя 2020	513,8	-	152,9	-

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua>)

У табл. 2.1 представлено перевезення пасажирів автомобільним транспортом з 2010 року по I півріччя 2020 року. Наступні дані показують подальше зниження пасажироперевезень по Україні в цілому, і деяке збільшення обсягів перевезень у м. Києві.

У структурі пасажирських перевезень у м. Києві за видами транспорту, який працює у звичайному режимі руху (табл. 2.2), близько 12 % займають автобусні перевезення, які здійснює комунальне підприємство «Київпастрас» (рис. 2.1). Частка перевезень у звичайному режимі руху в КП «Київпастрас» складає близько 74 % від загального обсягу перевезень автобусами.

На сьогодні отримати достовірну інформацію стосовно обсягів перевезень приватними перевізниками пасажирів у м. Києві автобусами, які працюють у режимі маршрутного таксі, неможливо. Враховуючи відсутність необхідних вихідних даних за іншими режимами, зосередимось саме на звичайному режимі руху, в якому фактично у м. Києві працює один перевізник.

Таблиця 2.2 – Обсяги перевезень у звичайному режимі руху, тис. пас.

Рік	Тролей-бус	Трамвай	Автобус			Метрополітен	Всього
			Перевезення	Темпи росту ланцюгові, %	Частка, %		
2008	269,2	162,5	190,4	-	15,0	663,9	1 286,0
2009	190,7	106,4	143,2	75,0	15,0	502,9	943,2
2010	123,6	70,3	78,4	55,0	10,0	504,3	776,6
2011	182,6	133,4	93,9	120,0	10,0	519,0	928,9
2012	185,0	144,7	127,6	136,0	13,0	526,7	984,0
2013	199,7	154,6	163,5	128,0	16,0	536,2	1 054,0
2014	228,6	161,3	179,4	110,0	17,0	503,9	1 073,2
2015	163,2	112,0	105,5	59,0	12,0	485,7	866,4
2016	164,3	114,7	107,3	102,0	12,0	484,6	870,9
2017	168,0	118,7	107,8	100,0	12,0	498,5	893,0
2018	137,1	110,7	98,9	92,0	12,0	496,1	842,8
2019	109,8	96,5	92,3	93,0	12,0	495,1	793,7

Джерело: складено автором за даними КП «Київпастрас»

(<http://www.kpt.kyiv.ua>)

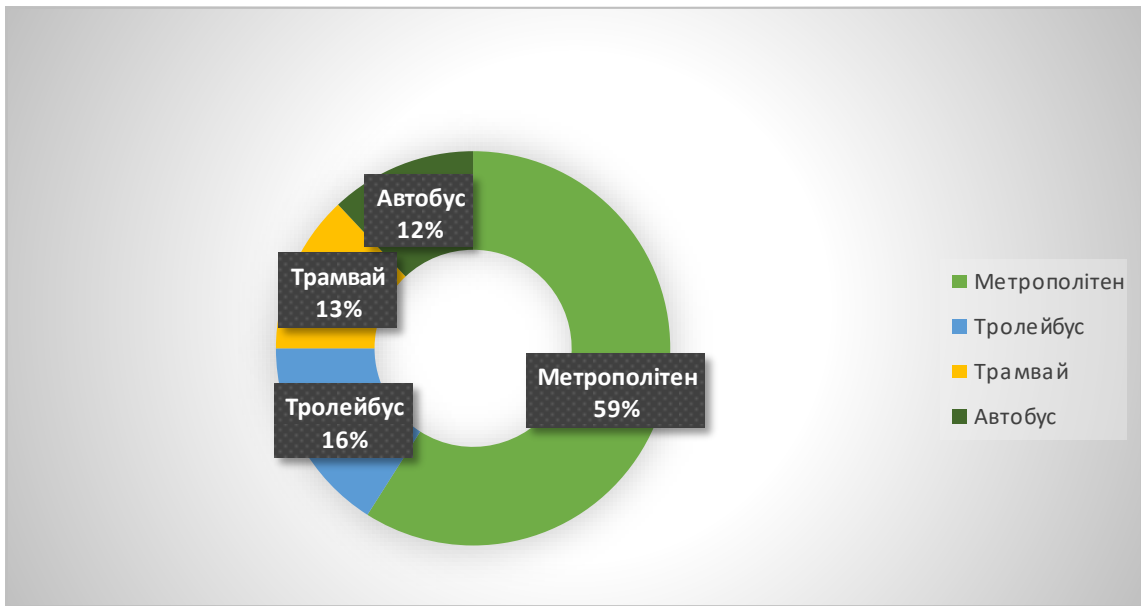


Рисунок 2.1 – Структура перевезень пасажирів у звичайному режимі руху в м. Києві в 2019 році

Джерело: складено автором за даними КП «Київпастранс»

Обсяги перевезень пасажирів автобусами у звичайному режимі руху обумовлені у першу чергу наявністю автобусів великої місткості на лініях, чисельність яких поступово відновлюється і збільшується.

КП «Київпастранс» є найбільшим у м. Києві пасажирським автомобільним перевізником, довжина мережі автобусних маршрутів якого складає близько 1330 км. Характеристика типів рухомого складу КП «Київпастранс», який використовується для перевезень пасажирів, наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Типи рухомого автобусного складу КП «Київпастранс»

Тип автобуса	Виробник	Загальна пасажиромісткість, пас.
1	2	3
Особливо великий клас (15,00 - 18,75 м)		
ЛАЗ А-292-D1	ТОВ «ЛАЗ»	180
МАЗ – 105	РУП «Минский автомобильный завод»	160
МАЗ - 107467	ВАТ «МАЗ» -УКХ «БЕЛАВТОМАЗ»	145
Богдан - А-231	ДП «Автомобільна компанія «Богдан Моторс»	164

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
ЛАЗ А-291	ТОВ «ЛАЗ»	176
Великий клас (12,0 м)		
МАЗ 203-065	РУП «Минский автомобильный завод»	105
ЛАЗ А-183D1	ТОВ «ЛАЗ»	100
МАЗ 103-060	РУП «Минский автомобильный завод»	100
МАЗ 103-061	РУП «Минский автомобильный завод»	100
ЛАЗ - 52527	ТОВ «ЛАЗ»	100
Середній та малого класу (7,0 - 10,0 м)		
Богдан - 144.5	ДП «Автомобільна компанія «Богдан Моторс»	80
Богдан - А-092	ДП «Автомобільна компанія «Богдан Моторс»	46
Приміського та міжміського використання		
ЛАЗ 5208 NL	ТОВ «ЛАЗ»	50
ЛАЗ А-191 F0	ТОВ «ЛАЗ»	110

Джерело: складено автором за даними КП «Київпастрас»

(<http://www.kpt.kyiv.ua>)

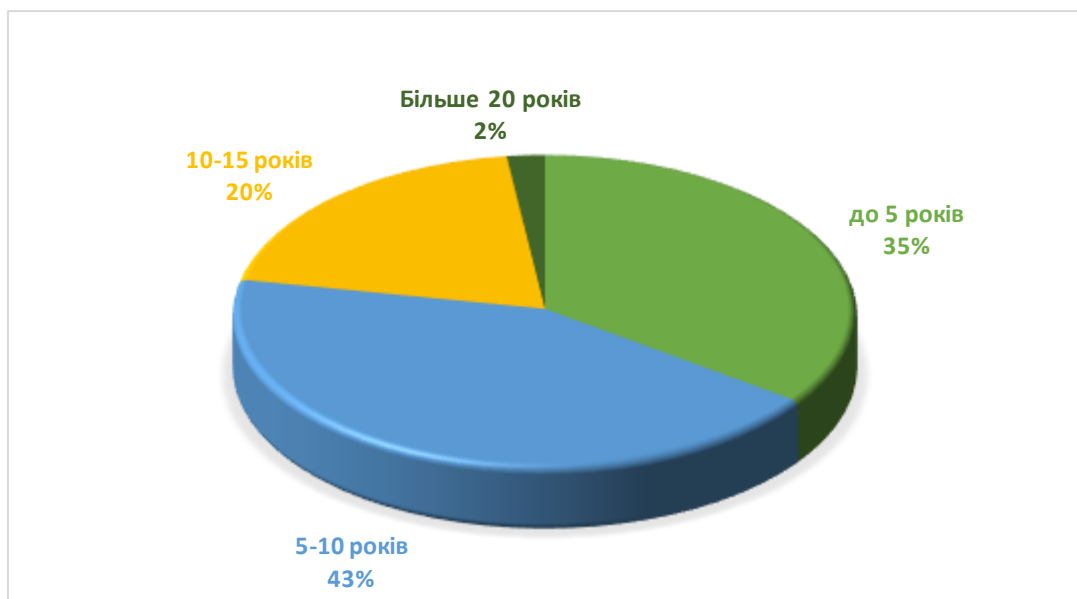


Рисунок 2.2 – Вікова структура автобусного парку КП «Київпастрас»

Джерело: складено автором за даними КП «Київпастрас»

При цьому 78 % автобусів мають вік до 10 років (рис. 2.2).

У КП «Київпастрас» наявні елементи контролінгу в господарській діяльності, але відповідна система не працює належним чином. Для удосконалення системи контролінгу в КП «Київпастрас» необхідно зібрати та опрацювати значний масив інформації рис. 2.3.

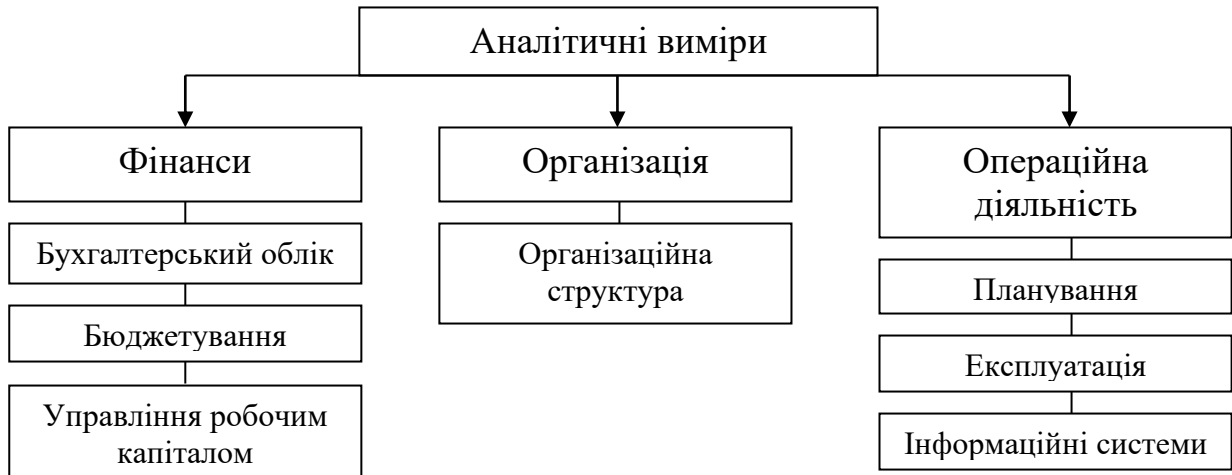


Рисунок 2.3 – Вхідний аналіз аспектів контролінгу

Джерело: складено автором на основі даних КП «Київнастрас»

Проаналізувавши фінансову звітність підприємства відповідно до національних та міжнародних стандартів бухгалтерської обліку, оборотно-сальдові відомості з прив'язкою рахунків / субрахунків до рядків фінансової звітності, деталізацію дебіторської та кредиторської заборгованості, процедури контролю витрат, особливості організації бухгалтерської функції на підприємстві, облікову політику за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (далі – П(С)БО) та за Міжнародними стандартами фінансової звітності (далі – МСФЗ), класифікацію необоротних активів, регламенти бюджетного управління і підготовки управлінської звітності, бюджетну модель (альбом бюджетних форм зі збору та консолідації операційних планів та бюджетів, інвестиційної діяльності та руху грошових коштів), реєстр всієї звітності з бюджетного управління та альбом форм регулярної управлінської звітності для керівництва компанії (з операційної, інвестиційної та фінансової діяльності), перелік і опис інформаційних систем, що використовуються для цілей бюджетного управління та формування управлінської звітності (облікові, аналітичні системи, системи документообігу, бази даних тощо).

У таблиці 2.4 наведені основні фінансові показники діяльності КП «Київпастрас». Підприємство протягом 2016 та 2017 років було прибуткове, за рахунок збільшення обсягів бюджетного фінансування на компенсацію пільгових перевезень та регулювання цін, що спрямовується на виплату заробітної плати, оплату електроенергії тощо. У 2018-2019 роках збитковість обумовлена збільшенням витрат при незмінних тарифах на перевезення пасажирів, у т.ч. витрат на амортизацію у зв'язку з дооцінкою основних засобів.

Проаналізувавши фінансовий стан КП «Київпастрас», який представлений в таблиці 2.5 слід зазначити, що в основних засобах підприємства спостерігається тенденція до підвищення коефіцієнту зносу, який в 2019 році становив 83%. За цей період майже не проводилось оновлення, хоча частка основних засобів в активах складає 95%. Коефіцієнт покриття не відповідає нормативному значенню, оскільки менше 1. В 2017 році цей показник становив 1,76, а в 2019 році зменшився до 0,66.

Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Значення нижче нормативного, що свідчить про проблемний стан платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує потенційну платоспроможність підприємства із урахуванням майбутніх надходжень від дебіторів і показує, яку частину поточних зобов'язань може погасити, використавши поряд із високоліквідними оборотними активами середньоліквідні активи. На кінець аналізованого періоду становить 0,23, що свідчить про зростання поточної кредиторської заборгованості. Значення значно нижче нормативного, що свідчить про проблеми з ліквідністю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує миттєву платоспроможність суб'єкта господарювання і показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство має можливість негайно погасити високоліквідними оборотними активами.

Таблиця 2.4 – Фінансові показники діяльності КП «Київпастрас», тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення					
	2016	2017	2018	2019	6 міс. 2020	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
						абсолют не	віднос не,%	абсолют не	віднос не,%	абсолют не	віднос не,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	647 098	1052636	1522860	1940416	540 950	405 538	62,67	470224	44,67	417556	27,42
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1459361	1845218	2685768	2946401	1252956	385 857	26,44	840550	45,55	260633	9,70
Валовий фінансовий результат	-812263	-792582	-1162908	-1005985	-711006	19 681	-2,42	-370326	46,72	156923	-13,49
Інші операційні доходи	1080722	1103267	1039936	790 146	709 537	22 545	2,09	-63331	-5,74	-249790	-24,02
Адміністративні витрати	75 531	108 219	158 370	174 088	87 603	32 688	43,28	50151	46,34	15718	9,92
Витрати на збут	38 025	50 420	73 642	84 357	37 473	12 395	32,60	23222	46,06	10 715	14,55
Інші операційні витрати	201 250	167 461	255 536	214 361	94 337	-33 789	-16,79	88075	52,59	-41175	-16,11
Інші доходи	436 185	409 334	763 262	653 351	313 660	-26 851	-6,16	353928	86,46	-109911	-14,40
Фінансові витрати	64 252	60 622	46 919	44 043	18 500	-3 630	-5,65	-13703	-22,60	-2876	-6,13
Інші витрати	208 029	177 479	251 546	25 624	73 710	-30 550	-14,69	74067	41,73	-225922	-89,81
Чистий фінансовий результат	117 557	155 818	-145723	-83 822	-16 729	38 261	32,55	-301541	-193,52	61901	-42,48

Джерело: складено автором на основі звітності КП «Київпастрас» (<https://kpt.kyiv.ua/reports>)

Значення коефіцієнта становить 0,04 і це значить, що підприємство є грошово неплатоспроможним. Одночасно потрібно мати на увазі, що в умовах інфляції доцільно зменшувати частку грошових коштів в активах, оскільки вони знецінюються в першу чергу.

Відсутність власного оборотного капіталу або його нестача – одна з найважливіших причин нестійкого фінансового стану підприємства. Від’ємне значення власних оборотних коштів свідчить про неможливість фінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Від’ємне значення коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами свідчить про можливі розриви у платіжному балансі і становить -1,81.

Коефіцієнта маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу перебуває в обороті, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими коштами.

Рівень коефіцієнту маневреності визначається специфікою галузі, так у фондомістких підприємствах він буде нижчим, а ніж у матеріаломістких, оскільки на таких підприємствах значна частка власного капіталу інвестується в основні засоби. На протязі аналізованого періоду з 2017 по 2019 р.р. цей показник має від’ємне значення.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) показує, що підприємство є відносно стійким та незалежним від зовнішніх кредиторів. Цей показник має тенденцію до зростання, і становить в 2019 році 0,87.

Для комунального підприємства КП «Київпастрас», яке працює в умовах розвинутих ринкових відносин, нормальним явищем, що забезпечує достатньо стабільний стан фінансів для інвесторів і кредиторів вважається відношення власного капіталу до його загальної суми фінансових ресурсів 0,6.

Підприємство є фінансово стійким і фінансово стабільним за рахунок зовнішніх фінансових джерел, якими для КП «Київпастрас» є бюджетне фінансування.

Таблиця 2.5 – Показники оцінки фінансового стану КП «Київпастрас»

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	6 міс. 2020 року	Відхилення 2017/2016	Відхилення 2018/2017	Відхилення 2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,62	0,56	0,98	0,83	0,83	-0,06	0,42	-0,15
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,09	0,17	0,003	0,008	-	0,08	-0,17	0,005
Коефіцієнт вибуття основних засобів	-	0,001	0,002	-	-	-	0,001	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,38	0,44	0,02	0,17	0,17	0,06	-0,42	0,15
Частка основних засобів в активах	0,75	0,70	0,83	0,95	0,94	-0,05	0,13	0,12
Коефіцієнт покриття	1,26	1,76	0,75	0,66	0,82	0,50	-1,01	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	1,42	0,27	0,23	0,41	0,49	-1,15	-0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,88	0,12	0,04	0,22	0,84	-0,76	-0,08
Власний оборотний капітал, тис. грн.	-749 284	-358 048	-973 916	-716 874	-625 143	391236	- 615868	257042
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-1,57	-0,44	-2,47	-1,81	-1,37	1,13	-2,03	0,66
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,02	-1,14	-0,07	-0,03	-0,2	-1,12	1,07	0,04
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами формування запасів	-5,97	-2,26	-3,89	-2,79	-2,75	3,71	-1,63	1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,68	0,8	0,84	0,87	0,87	0,12	0,04	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	0,32	0,2	0,16	0,13	0,13	-0,12	-0,04	-0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,9	0,92	0,94	0,93	0,93	0,02	0,02	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,28	-0,08	-0,13	-0,09	-0,08	0,20	-0,05	0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,17	3,9	5,43	6,77	6,89	1,73	1,53	1,34
Коефіцієнт фінансового ризику	0,46	0,26	0,18	0,15	0,15	-0,20	-0,08	-0,03
Рентабельність (збитковість) реалізації, %	-125,5	-75,29	-76,36	-51,84	-131,44	50,23	-1,07	24,52
Рентабельність (збитковість) операційної діяльності, %	-2,7	-0,72	-23,8	-25,3	-17,7	1,98	-23,08	-1,5

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельність (збитковість) діяльності, %	18,17	14,80	-9,57	-4,32	-3,1	-3,37	-24,37	5,25
Рентабельність (збитковість) активів, %	3,02	2,7	-1,7	-0,97	-0,2	-0,32	-4,40	0,73
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	4,41	3,38	-1,96	-1,11	-0,22	-1,03	-5,34	0,85
Рентабельність (збитковість) виробничих фондів, %	3,9	3,7	-1,9	-0,99	-0,2	-0,20	-5,60	0,91
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,04	0,03	-0,02	-0,01	-0,002	-0,01	-0,05	0,01
Фондовіддача	0,22	0,26	0,21	0,24	0,07	0,04	-0,05	0,03
Фондомісткість	4,5	3,9	4,8	4,2	14,9	-0,6	0,9	-0,6
Коефіцієнт оборотності активів, обороти	0,17	0,18	0,17	0,22	0,06	0,01	-0,01	0,05
Коефіцієнт оборотності обігових коштів, обороти	1,4	1,28	3,86	4,89	1,18	-0,12	2,58	1,03
Період обороту обігових коштів, днів	257	281	93	74	153	24,00	-188,0	-19
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	11,63	11,66	10,74	11,48	5,5	0,03	-0,92	0,74
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,01	4,47	24,1	16,86	5,75	2,46	19,63	-7,24
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	179	81	15	21	31	-98,00	-66,00	6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,78	10,12	10,51	7,77	2,93	-0,66	0,39	-2,74
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	33	36	34	46	61	3,00	-2,00	12
Коефіцієнт забезпечення зобов'язань	0,31	0,2	0,16	0,13	0,13	-0,11	-0,04	-0,03
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,24	0,13	0,1	0,06	0,07	-0,11	-0,03	-0,04
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,76	0,87	0,9	0,94	0,93	0,11	0,03	0,04

Джерело: складено автором на основі звітності КП «Київнастрас» (<https://kpt.kyiv.ua/reports>)

Коефіцієнт фінансового ризику за аналізований період зменшується, що є позитивною тенденцією і становить 0,15. Показники рентабельності (збитковості) є від'ємними за рахунок того, що у підприємства чистий фінансовий результат є збиток.

До показників ефективності використання основних засобів відносять фондоддачу та фондомісткість. Коефіцієнт фондоддачі знаходиться на дуже низькому рівні і становить 0,22-0,24, а фондомісткість має тенденцію до зростання, що говорить про зниження ефективності використання основних засобів.

Прискорення обертання оборотних активів має велике значення для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства, зменшує потребу в них, дає змогу підприємству вивільняти частину оборотних активів. Коефіцієнт оборотності обігових коштів підвищився на 3,49, а період обороту зменшився на 183 дні, що є позитивною тенденцією.

Узагальнюваним показником ліквідності та якості дебіторської заборгованості є її оборотність, яку можна розрахувати за кількістю оборотів і швидкістю обороту в днях. Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості має тенденцію до збільшення і складає 16,86, крім першого півріччя 2020 року. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості характеризує середню кількість днів, які необхідні для її повернення підприємству. Тривалість погашення дебіторської заборгованості зменшився на 158 днів, і в 2019 році становить 21 день.

У процесі виробничо-фінансової діяльності підприємства спостерігається тенденція, коли кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську. Таку ситуацію можна оцінити негативно, оскільки підприємство змушене погашати свої зобов'язання перед кредиторами незалежно від стану дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості сповільнюється і становить 7,77, а період погашення кредиторської заборгованості зростає до 46 днів.

КП «Київпаstrанс» має нестачу власних ресурсів для фінансування поточної операційної діяльності у зв'язку із збитковими тарифами та переважанням частки пільгових пасажирів (для автобусних перевезень у 2019 році частка пільговиків склала 56 %), нестачу інвестиційних ресурсів для придбання рухомого складу.

Вищеописане характеризує низьке значення стану матеріально-технічної бази перевізника в наданні якісних транспортних послуг, що вимагає побудови дієвої системи управління інвестиційною діяльністю, у т.ч. відповідного контролінгу, що буде розглянуто далі в дисертаційній роботі.

Для удосконалення системи контролінгу в КП «Київпаstrанс» необхідно оптимізувати бізнес-процеси з метою підвищення ефективності праці. У КП «Київпаstrанс» на сьогодні немає окремо виділеної функції маркетингу та спеціалістів, які б займалися маркетингом на професійному рівні. Наявність такої виокремленої функції маркетингу з відповідним структурним підрозділом в умовах високої ринкової конкуренції є необхідністю для підприємств, дохід яких переважно залежить від уподобань та задоволення користувачів послуг. Варто дослідити методику оцінки вартості послуг, структурувати основні складові собівартості, провести аналіз динаміки цих показників та розробити основні напрями їх оптимізації для вжиття своєчасних коригуючих заходів.

Доцільно сформувавши таку тарифну політику, щоб досягти максимального балансу економічних інтересів споживачів послуг та підприємств, що забезпечуватиме стабільність тарифів, їх гнучкість та прогнозованість, які б дозволяли адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов та потреб ринку, досягнення визначених цілей для максимальної ефективності функціонування.

При дослідженні організаційних аспектів контролінгу в КП «Київпаstrанс» підлягають аналізу установчі, статутні документи, стратегія, місія, корпоративні цінності підприємства, організаційна структура з відображенням рівнів управління з урахуванням заступників керівників та

підпорядкованим їм структурних підрозділів, кількість штатних одиниць у структурних підрозділах, місцезнаходження підрозділів, штатні розписи всіх структурних підрозділів у розбивці на категорії адміністративно-управлінського персоналу, інженерно-технічного персоналу, робочого та допоміжного персоналу із зазначенням фонду оплати праці з урахуванням нарахувань на заробітну плату.

При удосконаленні політики управління персоналом в КП «Київпастрас» з точки зору контролінгу необхідно дослідити положення про оплату праці та інші нормативні документи, що регулюють оплату праці, положення про оцінку ефективності персоналу, положення про прийом персоналу, документи та матеріали, що використовуються при прийомі працівників (тести, форми), правила внутрішнього трудового розпорядку, наявні посадові інструкції працівників, моделі компетенцій працівників.

У КП «Київпастрас» на сьогодні немає чітко визначених показників керованості персоналу, на підставі яких визначалась би необхідність створення, виокремлення, або, навпаки, об'єднання структурних підрозділів. Існуюча структура підрозділів переважно склалась історично на основі типових структур та розвивалась переважно за принципом «функція – людина», тобто створення або виокремлення нових структурних одиниць за наявності функціонально виокремлених задач або відповідних кваліфікованих фахівців.

На рівні виробничих структурних підрозділів такі норми, як правило, існують та переважно пов'язані з кількістю персоналу робітничих професій, які, у свою чергу, напряму нормуються в залежності від кількості об'єктів інфраструктури та рухомого складу, а також існуючої технології їх обслуговування та ремонту.

В адміністративно-фінансових підрозділах немає чітко встановлених критеріїв для нормування чисельності персоналу. Існуюча чисельність працівників, як правило, склалась історично та була визначена переважно суб'єктивно – керівниками відповідних підрозділів.

У підприємства до цього часу залишилась певна кількість непрофільних активів, непрофільної нерухомості. Це, у першу чергу, об'єкти соціальної сфери. Важливо впровадити найбільш ефективні підходи до роботи з непрофільною нерухомістю. Такий підхід може дозволити забезпечувати надання послуг високої якості своїм працівникам і стороннім клієнтам, а також оптимізувати витрати на утримання непрофільних активів.

У складі операційної діяльності КП «Київпастрас» модернізація інфраструктури та рухомого складу є важливим заходом для зниження експлуатаційних витрат. Ефективна концепція утримання та експлуатації транспортних засобів дозволяє забезпечити ефективні процедури технічного обслуговування, постачання запасних частин і навчання персоналу. Окрім того, система менеджменту рухомого складу може бути використана як ефективний інструмент для задоволення потреб споживачів, комунікації та інформування пасажирів. Важливо проаналізувати ключові показники ефективності та ключові показники виконання цілей для різних підрозділів.

В першу чергу, при створенні системи контролінгу в операційній діяльності основні варіанти рішень мають стосуватися розвитку здатності ефективно використовувати наявні активи. Необхідно проаналізувати варіанти рішень маловитратного технічного удосконалення, збільшення продуктивності наявних активів, які можуть покращити фінансову та операційну діяльність. Значну увагу доцільно сконцентрувати на виявленні високоефективних, високорентабельних, простих капітальних проектів з коротким терміном окупності. Крім цього необхідно розглянути можливість запровадження сучасних інтелектуальних систем.

Сучасні засоби зв'язку, що використовуються в інтелектуальних транспортних системах (ІТС), забезпечують інформацію про рух автомобілів як у містах, так і на міжміських дорогах. Можливість точного планування маршруту, визначення часу подорожі, прогнозування затримки руху та прийняття необхідних адміністративних розпоряджень щодо взаємодії флоту в мережі реалізується за допомогою телеметричних засобів. Точність та

надійність наданої інформації є основними показниками високої ефективності ІТС. З іншого боку, сучасна інформаційна підтримка має високу вартість. Наприклад, вартість встановлення відеодетекторів на автомобільних дорогах (найпопулярніші інструменти в ІТС) становила від \$ 45 тис. до \$ 75 тис. за км дороги в 2012–2016 рр. у різних країнах. Крім того, обслуговування їх допоміжних інформаційних систем є дорогим.

Точність наданої на даний момент інформації залежить не тільки від помилки прийнятих сигналів. Наприклад, помилка GPS-навігатора 2–3% є цілком задовільною та прийнятною для прийняття рішення щодо вибору програми дорожнього руху. Термін «програма трафіку» означає зміну швидкості в залежності від прогнозованої дорожньої ситуації та дорожнього руху. Зазвичай, не вистачає оперативної інформації про дорожній рух та дорожні умови, коли мова йде про довгострокове планування. Як результат, оптимальні програми трафіку виконуються рідко. Натомість, заплановані графіки порушуються, терміни доставки товарів та пасажирів значно перевищують об'єктивно досяжні.

В даний час ідея впровадження інтелектуальних транспортних систем вважається дуже перспективною в Європі та Америці. Хоча, інтеграція ІТС стримує до високого рівень інвестицій, ця технологія не має гарантованої віддачі. Йдеться про невизначеність щодо ефективності отриманої інформації на автомобільних дорогах. Тому, обґрунтування потужності інформаційних потоків, що сприймаються водієм, або автоматизованої системи управління бортовим транспортним засобом є завданням, яке допомагає вирішити поточну наукову та прикладну задачу впровадження ІТС [166].

До вищезазначеного слід додати, що здебільшого всі нові інформаційні технології на транспорті засновані на взаємному «спілкуванні» між учасниками дорожнього руху, а також із нерухомими дорожніми об'єктами. Адже можливість підвищити надійність і точність прогнозування отримується завдяки обміну інформацією. Контроль швидкості автомобіля дозволяє економити щонайменше 4% енергетичних витрат у міському

транспорті. Економія може бути ще більшою на перевезеннях на великі відстані, враховуючи тривалість руху та інтенсивність транспортних потоків. Це стосується як автомобілів з вуглеводневими двигунами, так і електромобілів.

Як свідчать результати досліджень, аналітичні моделі та методи оцінки потоку інформації на основі технології сприйняття мобільних даних, що надходять від автотранспортного засобу, демонструють гарну здатність дотримуватися оптимального енергозбереження трафіку завдяки використанню довгострокового прогнозування обмежень швидкості.

Все вище перелічене необхідно для створення прозорих інструментів планування, ведення бухгалтерського, управлінського обліку та звітності, а також для розробки і провадженні ключових заходів, що забезпечать фінансову стійкість підприємства, що буде більш детально досліджено в наступних розділах.

2.2 Організаційно-економічний механізм контролінгу в діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту

Організаційно-економічний механізм контролінгу охоплює всі сфери діяльності підприємства. Для визначення основних напрямів удосконалення скористаємось сучасним практичним міжнародним досвідом. Так, у 2015 році в КП «Київпастрас» розпочалась реалізація проекту Європейського банку реконструкції та розвитку (далі – ЄБРР) «Київський міський громадський транспорт. Програма фінансового та операційного удосконалення» [167].

В рамках цієї програми ЄБРР поставив завдання консультантам удосконалити наступні сфери діяльності КП «Київпастрас»: контроль над активами і договір про надання громадських послуг, організація, інформаційні технології, ціноутворення і тарифна політика, управлінський облік та бюджетування, управління грошовими коштами, збір виручки та

прийом платежів, операційна діяльність, екологічний менеджмент, відносини з громадськістю і споживачами, інвестиційна діяльність. Кожен із зазначених напрямів має більш глибоку деталізацію.

Обрали першочергові напрями для застосування інструментів організаційно-економічний механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту. Для цього запропонували основні напрями удосконалення діяльності підприємства та шляхом опитування фахівців функціональних служб підприємств з числа працівників КП «Київпастрас» визначили пріоритетні табл. 2.6. У подальшому обрані напрями стали основою сучасного організаційно-економічного механізму контролінгу для КП «Київпастрас».

Таблиця 2.6 – Результати опитування фахівців функціональних служб КП «Київпастрас»

Напрямок удосконалення діяльності	Пріоритетність у порядку зменшення (кількість балів)
Управлінський облік та бюджетування	12
Інвестиційна діяльність	11
Ціноутворення	10
Інформаційні технології	9
Операційна діяльність: постачання матеріально-технічних ресурсів	8
Збір виручки та прийом платежів	7
Операційна діяльність: управління рухомим складом	6
Управління грошовими коштами	5
Договір про надання громадських послуг	4
Контроль над активами	3
Відносини з громадськістю і споживачами	2
Екологічний менеджмент	1

Джерело: складено автором

Для подальшого опрацювання зупинились більш детально на перших чотирьох напрямках діяльності. За результатами здійсненого у пунктах 1.1 та 1.2 дослідження теоретичних основ удосконалення контролінгу на підприємствах, а також за результатами опрацювання практичних підходів до запропонованого сучасного організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту, який буде найбільш актуальним для автоперевізника – КП «Київпаstrans» у м. Києві рис. 2.4.

Власне об'єктом організаційно-економічного механізму контролінгу є фінансово-господарська діяльність підприємств пасажирського транспорту, суб'єктами механізму є фахівці функціональних служб, залучені до процесу управління підприємством, ресурсами механізму виступають знання та досвід залучених експертів.

Напрямами запропонованого організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту є фінансова діяльність, інвестиційна діяльність, інформаційні технології, маркетинг і ціноутворення. Запланованим результатом цього механізму є удосконалення бізнес-процесів для поліпшення фінансового стану автотранспортного підприємства.

У наступних розділах будуть детально описані всі складові запропонованого організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту.

На підприємствах автомобільного транспорту у переважній більшості відсутні як загальна стратегія розвитку підприємства, так і стратегії розвитку окремих функціональних напрямів. Відсутнє довгострокове планування (понад один рік). Наявність тільки річного фінансового плану знижує можливість прогнозування показників діяльності та фінансового стану АТП у довгостроковій перспективі, в тому числі оцінку потреби у фінансуванні інвестиційної діяльності.

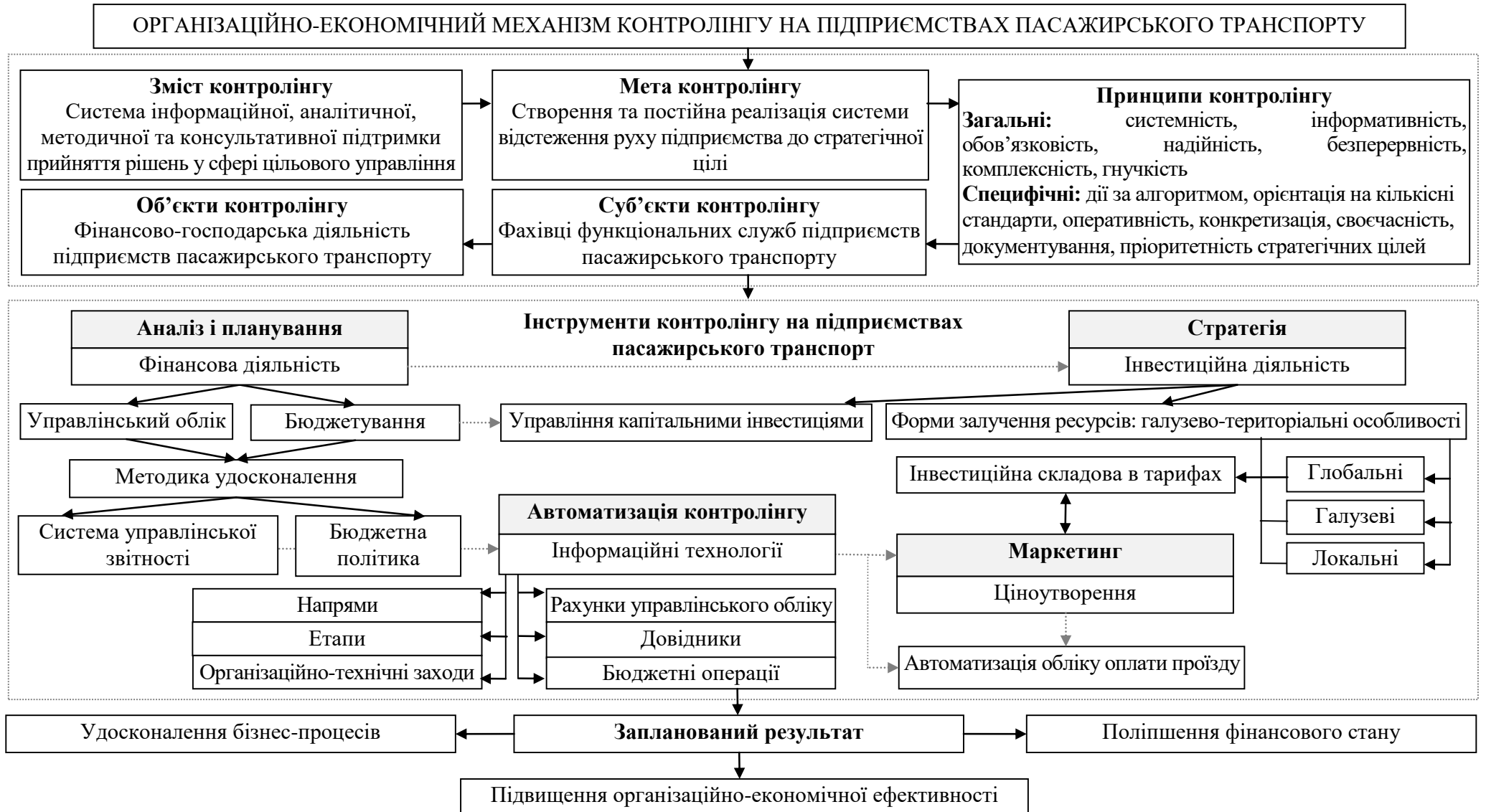


Рисунок 2.4 – Організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського транспорту

Джерело: розроблено автором

У межах забезпечення чітких і прозорих передумов розвитку інвестиційної діяльності основні складові стратегії автотранспортних підприємств повинні бути пов'язані між собою логічною послідовністю та включати місію та цінності, стратегічну концепцію, стратегічні напрями, стратегічні цілі, стратегічні задачі (дії та ініціативи), ключові показники ефективності рис. 2.5.

Стратегія підприємств пасажирського автомобільного транспорту повинна бути визначена до рівня ключових функцій. Підприємствам автомобільного транспорту необхідно розробляти стратегію на основі сучасних підходів до планування, затверджувати формалізовану політику та процеси стратегічного планування, що, серед іншого, є предметом організаційно-економічного механізму контролінгу. Значимість стратегії розвитку для кожного підприємства полягає у встановленні чітких цілей розвитку і термінів їх досягнення. Без визначення пріоритетів розвитку поточна діяльність стає некерованою, розвиток підприємства складно спрогнозувати.

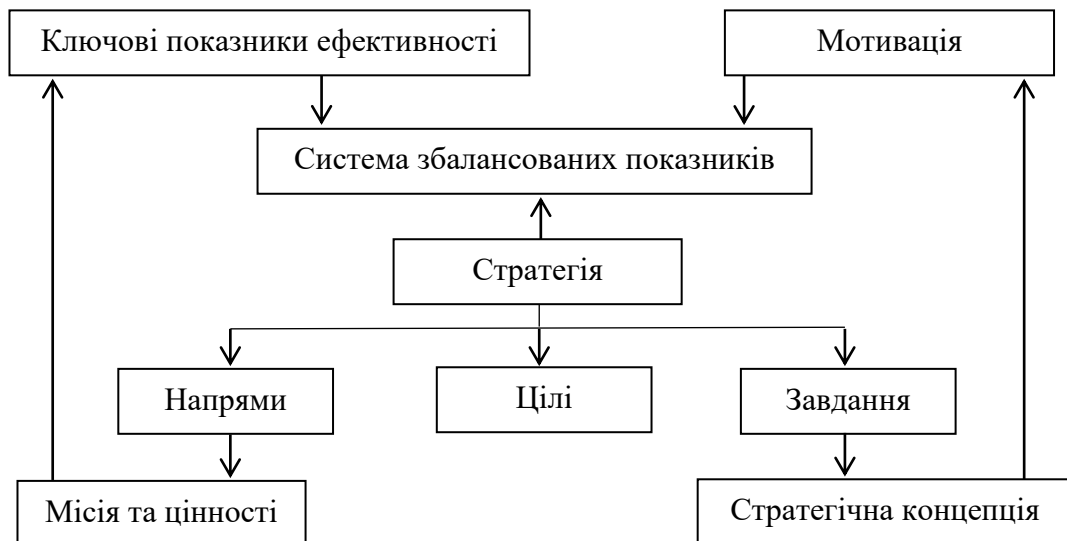


Рисунок 2.5 – Складові стратегії підприємств пасажирського автомобільного транспорту

Джерело: складено автором

Відсутність встановленої стратегії розвитку є ознакою багатьох підприємств, що існують з часів планової економіки, як це не парадоксально. Головна причина – наявність ринкової ніші з відсутністю конкуренції або наявність у підприємства значних конкурентних переваг, що дозволяло підприємству протягом тривалого часу провадити діяльність, спрямовану на збереження існуючого стану.

Система економічного планування в державній та комунальній сферах змушує підприємства відповідної форми власності створювати стратегічні плани розвитку на 3-5 років. Проте часто таке планування носить формальний характер і мало пов'язане з реальністю.

Жорстка конкурентна боротьба є стимулом для приватних підприємств користуватись ефективними та гнучкими методами планування. Стратегічний план розвитку в першу чергу пов'язаний з маркетинговою стратегією та планом капітальних інвестицій. При цьому маркетингова стратегія є вихідною і задає всі подальші напрями розвитку. А план капітальних інвестицій є проявом найбільш вартісної складової бізнес-плану на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту.

Важливість правильного визначення стратегії обумовлена тим, що під заходи стратегії спрямовуються грошові потоки. Помилкове визначення напрямку або подальше вимушене коригування коштують значних втрат ресурсів та несуть загрозу банкрутства. Відповідно, стратегічний план підлягає всебічному обговоренню, аналізу, критиці, зваженому розгляду та навіть експертній оцінці. І потім цей стратегічний план повинен бути предметом контролінгу, постійно перевірятись на відповідність динамічним умовам зовнішнього середовища. Періодичність перевірки може бути заздалегіть встановлена (наприклад, двічі на рік), або здійснюватися за необхідності (наприклад, при значних змінах в економічній політиці).

Стратегічний план повинен бути сформульований достатньо лаконічно, оскільки такі документи, як правило, розглядаються вищим керівництвом

підприємства, органами управління підприємством. Документи великого обсягу не сприймаються особами, які приймають рішення. Тому, за необхідності, під затверджений стратегічний план можна розробити окремі програми, тактичні плани тощо, які можуть бути затверджені на нижчих рівнях управління.

Стратегічного план передбачає, перш за все, перевірку сталості тих умов зовнішнього середовища, за яких такий план було складено. До умов зовнішнього середовища, що впливають на розробку стратегічного плану, належать: макроекономічні умови (стан економіки, рівень інфляції, стабільність національної валюти, умови ведення бізнесу, доступність позикових коштів), стан ринку (частка порівняно з конкурентами, динаміка попиту).

Місію підприємства, як правило, сформулювати не складно. Для цього необхідно зазначити, власне, яку саме продукцію та для кого виробляє підприємство. Підрозділ маркетингу або інша відповідна структура на підприємстві на основі місії будує стратегію рекламної діяльності, формування іміджу підприємства, навіть формує основи корпоративної культури.

Цілі підприємства обрати складніше. Як правило, перше, що використовується при виборі цілі – це максимізація прибутку. Але насправді головним є не отримання великого прибутку. Головне для кожного підприємства автомобільного транспорту – отримати максимальний чистий грошовий потік, правильно інвестувати ці ресурси, збільшити у довгостроковій перспективі вартість підприємства, що підтверджується сучасними напрацюваннями в теорії вартісно-орієнтованого управління підприємствами, про що зазначалось у розділі 1. Все автотранспортне підприємство повинно в цілому і безперервно розглядатись як єдиний інвестиційний проект з відповідною методикою оцінки.

Звичайно, з урахуванням специфіки, може бути безліч варіацій цілей підприємства. Безпосередньо цілі суб'єкта господарювання повинні бути

відомі лише вузькому колу управлінців. Отримання конкурентами відповідної інформації може зашкодити реалізації встановлених планів.

При розробці стратегії розвитку необхідно, крім умов зовнішнього середовища, спиратись також на наявний ресурсний потенціал. На основі розробленої стратегії необхідно розробляти відповідні програми удосконалення операційної діяльності та визначати набір операційних цілей за функціональними напрямками. Ефективна діяльність підприємств пасажирського автомобільного транспорту характеризується високим рівнем модернізації, оновлення активів, що відповідно вимагає значних фінансових вкладень. Важливо також розробити програму покращення наявного рухомого складу, його регулярного оновлення і своєчасного проведення технічних робіт.

У зв'язку з відсутністю стратегій, на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту зазвичай можуть існувати окремі функціональні плани і програми, безпосередньо не пов'язані з будь-якими довгостроковими планами, які б демонстрували зв'язок з поліпшенням показників операційної діяльності.

Для підприємств автомобільного транспорту вкрай важливо розробляти та затверджувати корпоративні стратегії, які містять набір стратегічних цілей підприємства, шляхом досягнення яких підприємство планує здійснювати свою місію на протязі певного довгострокового періоду. Стратегія, як набір стратегічних цілей для всього підприємства, повинна визначатися на досить тривалий період, наприклад, на 5-7 років. Цілі повинні відповідати загальноновизнаним у господарській практиці критеріям, а саме, бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та мати термін досягнення.

На підставі корпоративної стратегії, далі повинні розроблятися функціональні стратегії (управління персоналом, технічна та технологічна, фінансова, інформаційна, інвестиційна тощо) та визначатися операційні цілі, які повинні деталізувати виконання стратегії на більш дрібні цілі протягом

менш тривалих періодів, наприклад на 1-3 роки. Чітко визначена корпоративна та функціональна стратегії на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту повинна мати прямий зв'язок з фінансовими показниками цих підприємств, поєднувати виробничі та економічні показники діяльності для досягнення загальної фінансової стійкості.

Для відображення стратегічної мети досягнення фінансової стійкості доцільно включити в корпоративну стратегію окрім «стандартних» цілей, таких, як «безпечне і безперебійне перевезення вантажів і пасажирів», також і економічні цілі, які направлені на підвищення доходів та скорочення витрат та мають конкретні вимірні показники. Система планування інвестиційної діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту повинна характеризуватись інтегрованим циклом від постановки стратегічних цілей до прогнозування, коригування та ініціювання необхідних дій та повинна покривати різні горизонти планування.

На підприємствах пасажирського автомобільного транспорту державної та комунальної форм власності формування фінансових планів та звітності в основному регламентується відповідними нормативними документами. Річні фінансові плани державної та комунальної форм власності готується, в першу чергу, для задоволення потреб органів управління майном, ніж на потребу керівництва підприємств для ефективного управління.

Місце контролінгу у процесі бюджетування інвестицій, на нашу думку, визначається підходами вищезгаданого організаційно-економічного механізму контролінгу, при якому підрозділ контролінгу виступає внутрішнім консультантом та сприяє розробці відповідних правил, політик тощо, контролює виконання відповідних політик та вносить пропозиції щодо їх удосконалення.

У більшості підприємств пасажирського транспорту переважно відсутня формалізована методика управління проектами в портфелі проектів

з точки зору актуальності для підприємств, доцільності реалізації у випадку відхилення від плану за проектом, зміни внутрішніх або зовнішніх факторів або відсутності ресурсів. Відсутність управлінської звітності по всьому портфелю проектів в розрізі стадій реалізації (стадій проектів) і виконання робіт, витрачених та залишку ресурсів для завершення проектів, ключових проблем та ризиків за проектами унеможливають будь-який інвестиційний контролінг. Існуюча консолідована звітність по проектам відслідковує переважно виконання бюджетів капітальних інвестицій в цілому і не надає керівництву достатньої інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Проблемою для підприємств пасажирського автомобільного транспорту є неформалізованість процедури та критеріїв включення проектів до планів капітальних інвестицій та подальшої пріоритезації їх реалізації в умовах обмеженого фінансування. Рішення щодо реалізації проектів в сучасних підприємств часто приймається на загальних зборах та нарадах керівництва. Для ефективного досягнення стратегічних цілей підприємств повинна використовуватись система планування портфелю інвестиційних проектів, що включає методику управління проектами з визначеним переліком критеріїв для оцінки інвестиційних проектів, процедури та вимоги до пакету документації для розгляду інвестиційних проектів.

Такий підхід до управління інвестиційною діяльністю дозволяє обґрунтовано планувати інвестиційні проекти, посилити дисципліну реалізації затвердженої інвестиційної програми, отримувати своєчасну та коректну інформацію зацікавленим підрозділам про виконання проектів, оперативно та своєчасно приймати зважені управлінські рішення.

Для ефективної діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту необхідно забезпечити взаємозв'язок запланованих інвестиційних проектів з системою стратегічного управління, для чого необхідно розробити методику, критерії оцінки і ранжування інвестиційних проектів, розробити та

формалізувати пакет документації щодо оцінки, розгляду, вибору і моніторингу реалізації інвестиційних проектів, розробити пакет управлінської звітності по кожному окремому проекту та всьому інвестиційному портфелю.

2.3 Дослідження інвестиційної діяльності підприємств автомобільного транспорту міста Києва

Інвестиційна політика підприємств автомобільного транспорту є усталеною системою підходів, процедур, правил здійснення інвестиційної діяльності, як формальних, так і неформальних. Інвестиційна стратегія є елементом інвестиційної політики. Контролінг інвестиційної політики найбільш доцільно здійснювати за допомогою зовнішніх консультантів, але в поточній господарській діяльності підприємств можливо використовувати і встановлену систему показників ефективності інвестиційної політики. Процес складання бюджету інвестицій відрізняється особливостями на кожному підприємстві автомобільного транспорту. Загальна схема цього процесу може бути такою, як зображено на рис. 2.6.

Розглянемо більш детально методичні підходи до формування бюджету капітальних інвестицій як планового обсягу освоєння капітальних вкладень. Як правило, облік капітальних інвестицій здійснюється за рахунком бухгалтерського обліку 15 «Капітальні інвестиції». За дебетом цього рахунку відображається збільшення капітальних інвестицій на придбання або створення матеріальних та нематеріальних необоротних активів, за кредитом – зменшення капітальних інвестицій шляхом введення в дію об'єктів необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів, введення в експлуатацію об'єктів тощо. При формуванні бюджету капітальних інвестицій враховуються відповідні суми капітальних вкладень у тих планових періодах, в яких ці суми планується відобразити за дебетом рахунку 15 «Капітальні інвестиції».

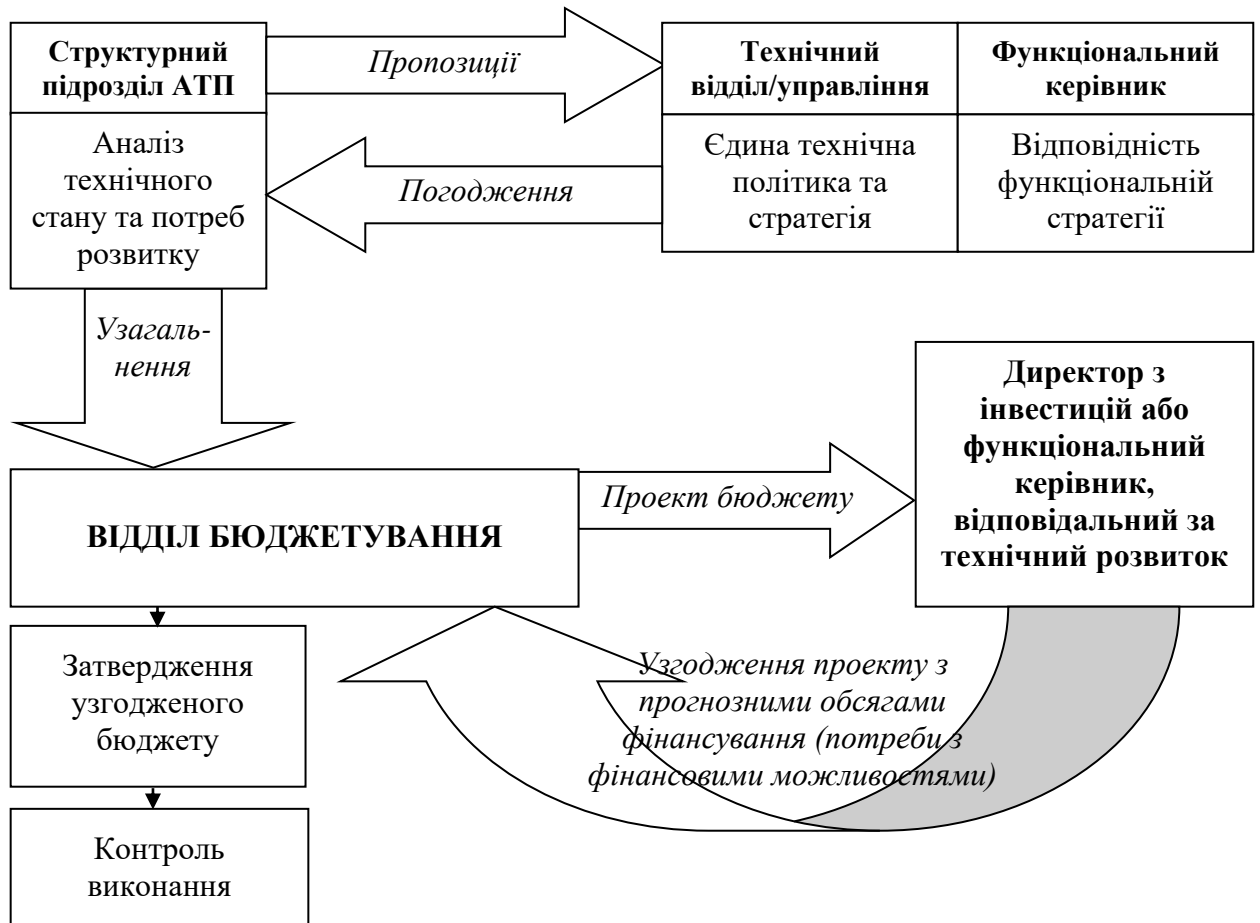


Рисунок 2.6 – Схема формування бюджету капітальних інвестицій

Джерело: розроблено автором

Бюджет капітальних інвестицій доцільно формувати в розрізі бухгалтерської класифікації цих інвестицій, а саме: капітальне будівництво, модернізація, модифікація, дообладнання, інші види поліпшення необоротних активів, придбання (виготовлення) основних засобів, придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів, придбання (створення) нематеріальних активів. Проект відповідного бюджету доцільно формувати з помісячною і поквартальною розбивкою показників, враховуючи потреби у фінансуванні заходів, техніко-економічні обґрунтування та попередні розрахунки економічної ефективності (при наявності ефекту), а також з підтвердженням зазначених обсягів капітальних інвестицій по кожному заходу або придбанню (моніторинг цін, комерційні

пропозиції, договори тощо). Розглянемо форми, за якими доцільно складати бюджет капітальних інвестицій на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту (Додаток А). Бюджетування заходів, які належать до розділів капітального будівництва, модернізації, модифікації, дообладнання та інших видів поліпшення необоротних активів доцільно здійснювати з зазначенням виконавців відповідних робіт, а саме, чи будуть виконуватись такі роботи підрядним способом, чи господарським способом.

Крім одиниць вимірювання того чи іншого заходу, а також термінів виконання, важливим параметром будь-якого заходу є фізичний обсяг виконаних робіт, а також орієнтовна кошторисна вартість. При цьому така вартість може визначатися за розробленими проектами, за їх наявності, або шляхом попередньої оцінки відповідних робіт, яка може виконуватися фахівцями підприємства автомобільного транспорту з огляду на існуючий досвід, норми, стандарти, визначатися шляхом проведення відповідного моніторингу цін.

Інформація про очікуване виконання того чи іншого заходу станом на початкову дату складання бюджету дозволяє оцінити обсяг робіт, які підлягають виконанню. При цьому доцільно виділяти окремо як фізичні параметри, так і капітальні інвестиції, а також власне фінансування, або витрачання, грошових коштів на виконання того чи іншого заходу. Важливим параметром будь-якого заходу є визначення джерел фінансування.

В якості джерел фінансування можуть зазначатися як власні кошти, так і залучені у вигляді кредитів, лізинг тощо. І, власне, останнім параметром бюджету капітальних інвестицій буде план на рік або програма на плановий рік, яка також розподіляється на план у фізичних одиницях, капітальні інвестиції та окремо фінансування, яке найчастіше із величиною капітальних інвестицій не співпадає. Пояснюється це розбіжностями у нарахуванні капітальних інвестицій та здійсненні фінансування в часі, а також у зв'язку з тим, що частина робіт може виконуватися власними силами підприємства і відповідно до бухгалтерського обліку враховуватися в складі капітальних

інвестицій, але не супроводжуватися реальними грошовими потоками або витрачанням грошових коштів.

Також при описі кожного заходу доцільно зазначити очікувані техніко-економічні показники тієї чи іншої роботи, які визначають загальні характеристики результату, що планується досягти. З метою найбільш достовірного відображення в обліку, а також з метою здійснення контролю доцільно забезпечити кодування кожного заходу і відповідні атрибути зазначати як у договорах, так і в первинних документах бухгалтерського обліку, пов'язаних із виконанням господарських операцій за конкретним заходом бюджетну капітальних інвестицій. Також доцільно, щоб підрозділ, який здійснює функції контролю за капітальними інвестиціями, відслідковував укладання договорів на виконання тих чи інших заходів, а інформація про такі договори заносилась до відповідного реєстру із зазначенням номеру, предмету, суми, контрагента.

Крім того, на практиці доцільно зазначати біля в кожного заходу назву інвестиційного проекту, до якого належить та чи інша робота, оскільки один інвестиційний проект, як правило, складається з низки робіт, а також передбачає придбання певної кількості основних засобів, нематеріальних активів тощо. Тому в управлінському обліку з метою контролінгу інвестиційних проектів доцільно виокремлювати витрати та капітальні інвестиції в розрізі кожного проекту. Як правило, автоматизовані системи управління, системи бухгалтерського та управлінського обліку містять такі можливості вже в базовому функціоналі. Також доцільно визначати біля кожного заходу номер статті амортизаційних витрат, що полегшує складання бюджету витрат у взаємозв'язку з бюджетом капітальних інвестицій.

Важливо при формуванні бюджету капітальних інвестицій за розділом «Модернізація, модифікація, дообладнання та інші види поліпшення необоротних активів» зазначати біля кожного заходу інвентарні номери існуючих об'єктів, первісна вартість яких буде збільшуватись. Це дозволить

уникнути багатьох помилок при класифікації заходів. Якщо неможливо визначити інвентарний номер об'єкта, який буде поліпшуватися, не можна відносити той чи інший захід до поліпшення. При створенні нових об'єктів необхідно відносити роботи до розділу капітального будівництва або ж до розділу придбання (створення) основних засобів, нематеріальних активів тощо.

Для планування придбання або виготовлення основних засобів, придбання або створення нематеріальних активів важливо у бюджеті капітальних інвестицій для кожного заходу зазначати такі ознаки, як найменування основного засобу або нематеріального активу, одиниці вимірювання, також доцільно зазначати код відповідно до державного класифікатора товарів, робіт і послуг, що спрощує проведення процедур закупівель. Таке кодування є обов'язковим для підприємств державної та комунальної форми власності, які здійснюють закупівлі через електронну систему або працюють у межах законодавства про публічні закупівлі. Для приватних АТП таке кодування дозволяє спростити ідентифікацію предмету закупівлі потенційними постачальниками, а також дозволяє у майбутньому спростити оформлення первинних бухгалтерських та податкових документів.

Необхідно зазначати у бюджеті капітальних інвестицій при придбанні основних засобів та створенні або придбанні нематеріальних активів тип об'єкта, його основні характеристики, як і в попередніх розділах бюджету капітальних інвестицій доцільно зазначати джерела фінансування заходів, а також програму на рік у кількісному вимірі натуральних одиниць, вказувати вартість однієї одиниці, орієнтовну або визначену договором загальну суму капітальних інвестицій на весь обсяг заходу, а також обсяги фінансування, які передбачаються, виходячи з договірних умов.

При формуванні розділу бюджету капітальних інвестицій «Придбання (виготовлення) інших нематеріальних активів» доцільно визначати такі характеристики для кожного заходу, як шифр, найменування, джерела

фінансування, програма на рік в обсязі капітальних інвестицій та фінансування. Після складання бюджету капітальних інвестицій важливо, щоб підрозділ, який здійснює інвестиційне планування та контролює виконання цього бюджету, здійснював заходи періодичного відстеження ефективності проектів, спрямованих на збільшення вартості підприємств автомобільного транспорту, на досягнення економічного ефекту з використанням сучасних об'єктивних методик, які, наприклад, повинні враховувати правильну оцінку релевантних витрат, що беруться до уваги при аналізі, адекватні підходи до витрат, які понесені, але ще не можуть вплинути на ефективність інвестиційного проекту в сьогоdnішній точці тощо.

Окремою темою при формуванні бюджету капітальних інвестицій є визначення лімітів капітальних інвестицій, відповідно до яких визначаються обсяги майбутнього бюджету на плановий період. Такий підхід не є ефективним, більш доцільно формувати бюджет капітальних інвестицій, виходячи з бюджету руху грошових коштів. Тобто спочатку доцільно визначити можливі обсяги фінансування для виконання інвестиційного бюджету, і вже виходячи з ознак фінансування кожного заходу, обирати той набір заходів, який є найбільш пріоритетним, а також найбільш ефективним. Обсяг бюджету капітальних інвестицій з точки зору саме статті «капітальні інвестиції» визначається вже шляхом підсумовування показників по відповідних заходах, які підібрані за ознакою обсягів фінансування [160].

З метою організаційно-економічного забезпечення контролінгу в процесі здійснення капітальних інвестицій необхідно забезпечити проведення план-фактного аналізу. Для цього доцільно чітко визначити в автоматизованій системі управління джерела даних для формування фактичних показників.

Далі розглянемо більш детально з точки зору організаційно-економічного механізму контролінгу галузево-територіальні особливості форм залучення інвестиційних ресурсів.

З точки зору локальних особливостей розглянемо для прикладу такий вид інвестиційної діяльності на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту, як укладання інвестиційних договорів у м. Києві.

Положення про порядок проведення інвестиційних конкурсів для будівництва, реконструкції, реставрації тощо об'єктів житлового та нежитлового призначення, незавершеного будівництва, інженерно-транспортної інфраструктури міста Києва затверджено рішенням Київської міської ради від 24.05.2007 № 528/1189 (далі – Положення № 528/1189) [161].

Брати участь у таких інвестиційних конкурсах можуть підприємства пасажирського автомобільного транспорту, які підпорядковуються виконавчому органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі – КМДА).

Завданням конкурсу є визначення на конкурсних засадах юридичної особи, яка забезпечить найкращі умови здійснення інвестиційної діяльності по будівництву, реконструкції об'єктів.

Об'єктом конкурсу може бути спорудження транспортної інфраструктури та забудова земельних ділянок. Зобразимо схематично послідовність здійснення такого виду інвестиційної діяльності - рис. 2.7.

Структурні підрозділи КМДА та балансоутримувачі об'єктів комунальної власності, у тому числі комунальні підприємства автомобільного транспорту, надають пропозиції до Департаменту економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради (КМДА), який затверджує відповідний перелік інвестиційних проектів розпорядженням, за кожним заходом готує проект розпорядження про визначення замовника підготовчих робіт, а також про визначення організації, яка повинна вирішити всі необхідні для проведення інвестиційного конкурсу питання.

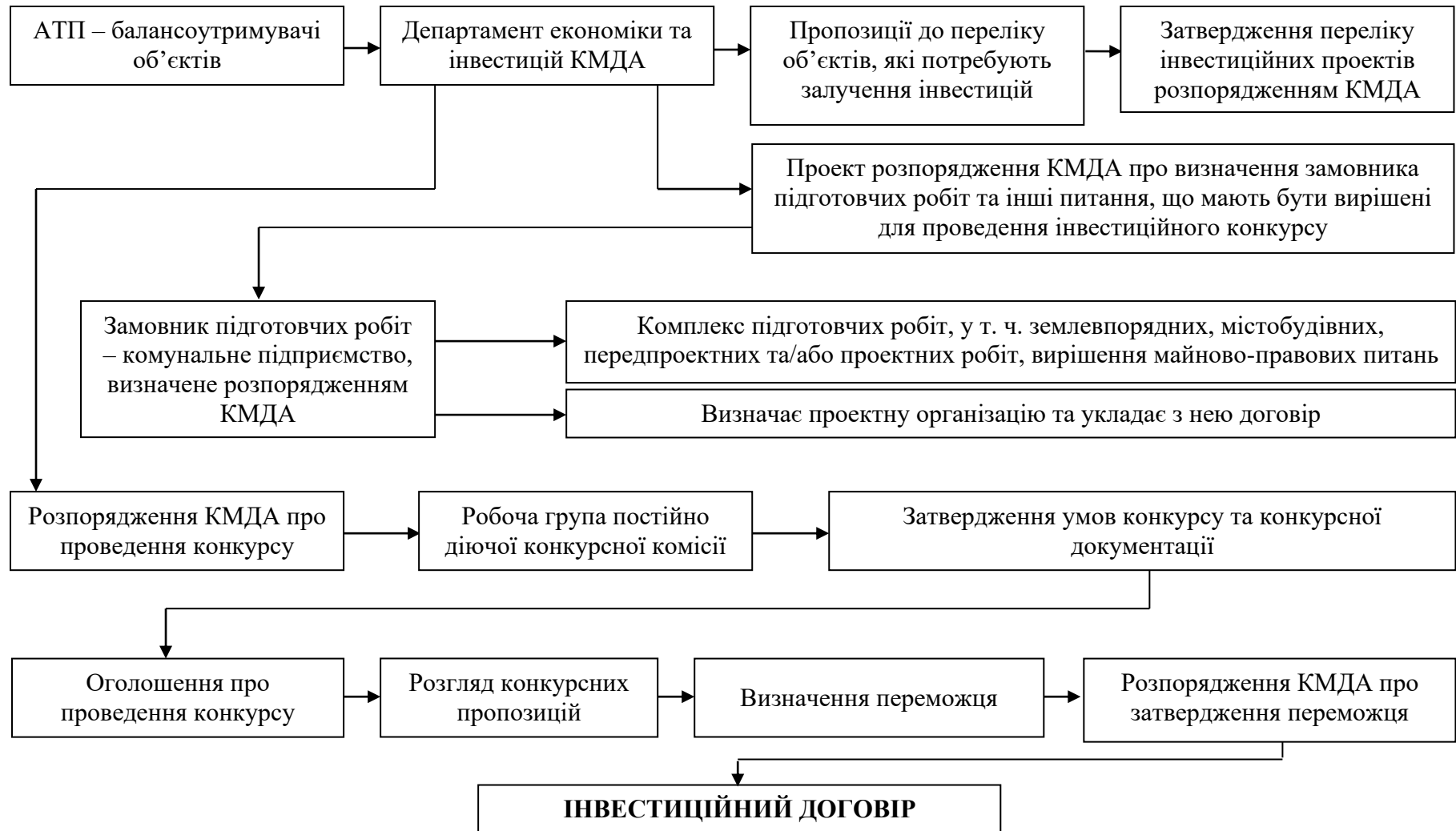


Рисунок 2.7 – Етапи проведення інвестиційний конкурсу Київською міською радою

Джерело: розроблено автором

Найчастіше замовником підготовчих робіт виступає Комунальне підприємство «Київське інвестиційне агентство», яке здійснює весь комплекс підготовчих робіт, у тому числі землевпорядних, містобудівних, передпроектних, проектних, вирішує майнові, правові питання, питання щодо відведення земельних ділянок тощо. Це ж агентство здійснює пошук потенційних інвесторів, які можуть брати участь в інвестиційному конкурсі.

Після визначення кола потенційних інвесторів та визначення попередніх умов інвестиційного конкурсу, можливих результатів для комунальних підприємств та потенційних інвесторів, визначається загальна концепція інвестиційного проекту.

Потім готується і видається розпорядження КМДА про проведення конкурсу і відповідна робоча група постійно діючої конкурсної комісії затверджує умови такого конкурсу, подаються пропозиції та визначається заздалегідь встановленими критеріями переможець. З переможцем укладається інвестиційний договір, учасниками якого виступають зазвичай три сторони: організатор конкурсу, інвестор, балансоутримувач. З позиції автотранспортного підприємства, яке знаходиться у комунальній власності, важливо напрацювати перелік інвестиційно привабливих об'єктів, які можуть бути залучені для проведення такого конкурсу. Зазвичай підприємства автомобільного транспорту можуть отримати позитивний результат у вигляді створення додаткових виробничих потужностей або ж придбання рухомого складу, необхідного для господарської діяльності, за рахунок інвестора, внаслідок того, що інвестор, у свою чергу, отримує право будівництва на певній земельній ділянці.

При цьому, в процесі виконання подібних інвестиційних заходів виникає ціла низка функцій для різних підрозділів підприємств. Окремо функції стосуються формування і подання пропозицій, визначення умов інвестиційного конкурсу, укладання договору, виконання інвестиційного договору. Доцільно видавати відповідні розпорядчі документи, формувати робочі групи, чітко визначати функції учасників цього процесу, максимально детально

прописувати всі аспекти, пов'язані з реалізацією такого виду інвестиційної діяльності. Завдання організаційно-економічного механізму контролінгу – забезпечити наявність формалізованих політик і регламентів, їх ефективність і дієвість. Розглянемо більш детально ключові точки контролінгу інвестиційної діяльності при реалізації інвестиційного конкурсу на умовах Положення № 528/1189 - рис. 2.8.

На етапі ініціації інвестиційного проекту основними об'єктами контролінгу є відповідність інвестиційних пропозицій чинним нормативно-правовим актам, наявність інвестиційно привабливих об'єктів з точки зору залучення потенційних інвесторів. На етапі техніко-економічного обґрунтування необхідно слідкувати за правильністю обраного методичного підходу для аналізу економічної ефективності участі підприємств автомобільного транспорту в інвестиційному конкурсі, контролювати правильність вихідних даних, а також базових припущень, які застосовуються в інвестиційному аналізі. На етапі створення робочої групи необхідно визначити спеціалістів різних напрямів діяльності, які будуть брати участь в запуску та реалізації інвестиційного проекту. Такі спеціалісти повинні мати певний вільний час для роботи над інвестиційним проектом, володіти достатнім рівнем кваліфікації та повноважень для прийняття рішень. Зокрема, найчастіше необхідно залучати фахівців із будівництва, технічного нагляду, інжинірингу, юристів, фахівців з фінансових питань тощо.

Керівником проекту доцільно призначати особу із числа керівництва, яка володіє достатнім досвідом впровадження проектів, управління проектами, володіє компетенцією щодо планування дій для впровадження складного проекту та має достатній рівень повноважень для прийняття управлінських рішень. На етапі ініціації та оголошення конкурсу важливо визначити комерційно привабливі умови, за якими підприємство отримує ефект як у грошовій, так і в негрошовій формі, який перевищить вкладення підприємства у відповідний проект.

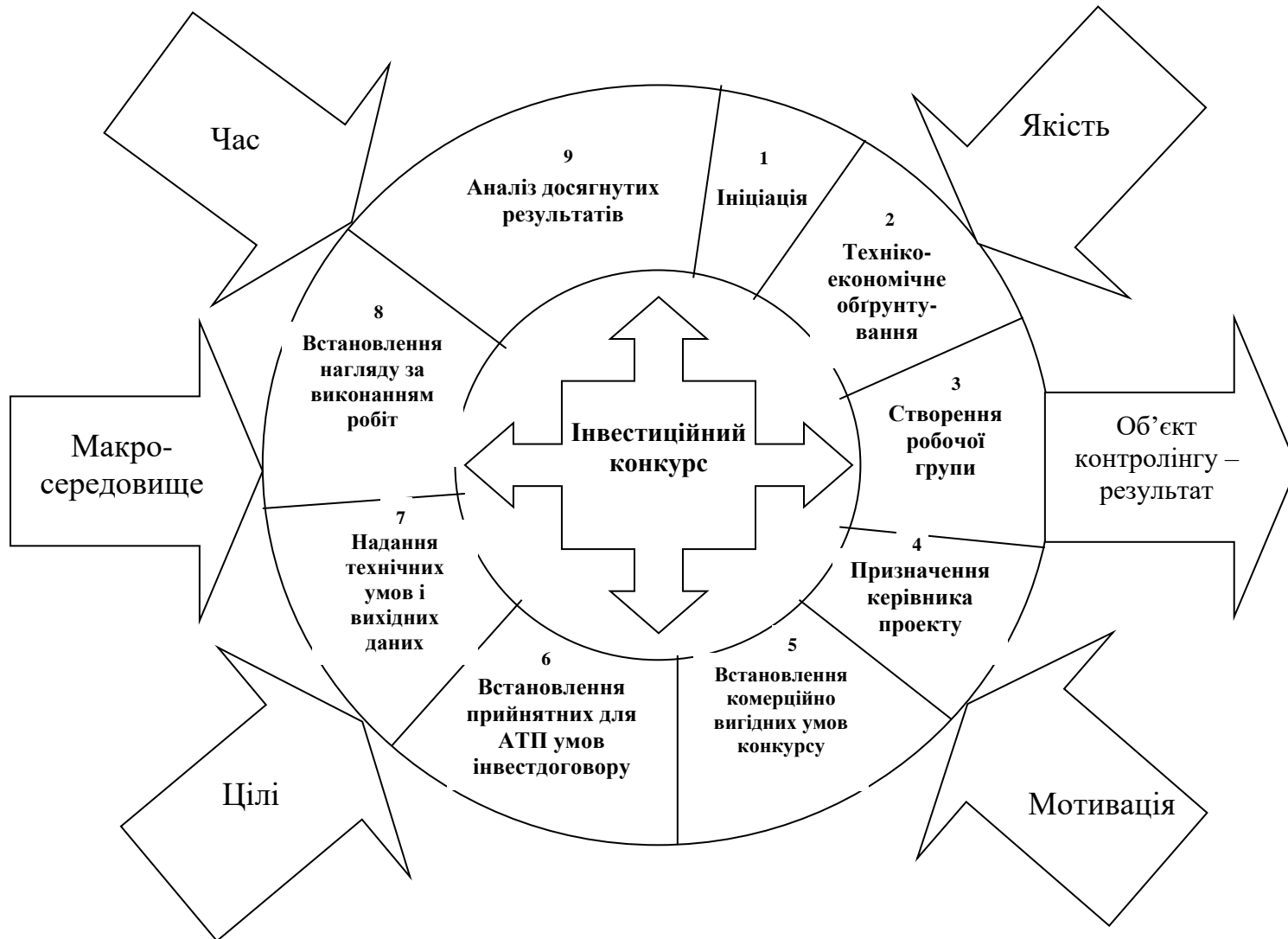


Рисунок 2.8 – Ключові точки контролінгу при реалізації інвестиційного конкурсу

Джерело: розроблено автором

Зокрема, серед таких умов може бути постачання рухомого складу, будівництво певних ремонтних або інших об'єктів, потужностей. Але основні умови конкурсу не передбачають всіх аспектів, які на подальших етапах регулюється інвестиційним договором. Тому важливо, щоб робоча група, сформована для керівництва проектом, ретельно опрацювала умови інвестиційного договору, визначаючи взаємні права та зобов'язання всіх сторін, яких у цьому договорі мінімум три, щоб у подальшому уникнути непорозумінь та судових позовів, як на етапі передпроектних опрацювань, так і в процесі реалізації інвестиційного договору.

Фахівцям підприємств пасажирського автомобільного транспорту необхідно надавати завдання на проектування та технічні умови, від якості підготовки яких залежить ступінь вірогідності успішної реалізації проекту, а також залежать ризики щодо понесення як інвестором, так і балансоутримувачем непередбачуваних витрат, пов'язаних із врахуванням важливих технічних аспектів. Тому на перше місце виходить рівень кваліфікації відповідних технічних фахівців, які приймають рішення щодо способів реалізації інжинірингових питань. Технічний нагляд у процесі реалізації проекту важливий для контролю за дотриманням технічних умов виконання робіт, а також виконання інвестором зобов'язань щодо інвестиційної складової для підприємств автомобільного транспорту.

В процесі реалізації проекту, а також на завершальному етапі важливо здійснювати безперервний аналіз ефективності цього проекту з тим, щоб вчасно виявити можливо потребу в припиненні такого проекту у випадку, якщо його ефективність встає від'ємною для підприємствах автомобільного транспорту.

При цьому в цій моделі контролінгу є фактор, незалежний від АТП та інвестора – це параметри макросередовища, як економічного, так і політичного та іншого. Такі фактори можуть впливати як на підвищення, так і на зниження ефективності інвестиційного проекту, допомагати або перешкоджати його реалізації. З точки зору врахування цих факторів

важливо, щоб робоча група, яка реалізує інвестиційний проект, періодично здійснювала моніторинг найважливіших параметрів зовнішнього середовища та аналізувала їх вплив на інвестиційний проект.

До таких параметрів зазвичай відносяться курси валют, законодавча база, рівень попиту, стан ринку тощо. В процесі реалізації інвестиційного проекту важливо знайти баланс між часом на впровадження інвестиційного проекту та якістю відповідних робіт. Як правило, у проекті для більш якісного виконання робіт необхідно більше часу, якого зазвичай бракує, але економія часу може привести до непоправної втрати якості.

Важливо протягом всього періоду реалізації інвестиційного проекту контролювати встановлені на початку ініціації проекту цілі та прагнути досягти встановленої мети. При реалізації інвестиційного проекту важливо забезпечувати наявність мотивації для успішної реалізації проекту, як для інвестора, так і для підприємств пасажирського автомобільного транспорту як суб'єкта господарювання, а також для всієї команди, яка працює над реалізацією відповідного інвестиційного проекту.

Ще один можливий напрям інвестиційної діяльності АТП, у т.ч. і КП «Київпастрас», з точки зору глобальних особливостей інвестиційної діяльності. Законом України «Про ратифікацію Фінансової угоди (Проект «Міський громадський транспорт України») між Україною та Європейським інвестиційним банком [162] (далі – ЄІБ) передбачено можливості для АТП, які знаходяться у власності територіальних громад та забезпечують пасажирські перевезення, оновити рухомий склад за рахунок залучених кредитних коштів під державні гарантії.

За результатами аналізу Фінансової угоди (Проект «Міський громадський транспорт України») між Україною та ЄІБ [162] автором було запропоновано наступну дорожню карту дій всіх учасників цього проекту - рис. 2.9. Створення таких дорожніх карт є ефективним способом організації взаємодії і послідовності кроків усіх сторін.



Рисунок 2.9 – Дорожня карта проекту «Міський громадський транспорт України»

Джерело: розроблено автором

Ключовими точками контролінгу при реалізації глобальних інвестиційних проектів є система організаційно-економічних відносин, пов'язаних з:

- ініціацією проекту;
- здійсненням організаційно-правових заходів для визначення і створення умов реалізації інвестиційного проекту;
- здійсненням фінансово-економічних заходів залучення інвестиційних ресурсів;
- спрямуванням інвестиційних ресурсів у капітальні інвестиції або розвиток людських ресурсів для загального збільшення виробничого потенціалу АТП;
- вирішенням виробничих задач для розширення матеріально-технічної бази АТП;
- постінвестиційним супроводом при виконанні умов кредитних договорів, при виконанні робіт;
- аналізом ефективності проекту на стадії реалізації та після завершення.

Важливим етапом реалізації інвестиційного проекту є техніко-економічне обґрунтування. Наведено приклад розрахунків по ефективності інвестиційного проекту за рахунок залучених коштів в рамках проекту «Міський громадський транспорт України» для придбання автобусів. Важливо, що при здійсненні подібних розрахунків для підприємства автомобільного транспорту необхідно використати як актуальну методику, так і актуальні показники (Додаток Б).

В якості вихідних даних можуть бути макроекономічні показники, наприклад, темпи зростання валового внутрішнього продукту, фінансові показники, такі, як ставки певних податків, курси обміну валют, та економічні, такі, як умовна вартість робочого або неробочого часу пасажирів, питома вартість забруднення повітря, умовна вартість дорожньо-транспортних пригод, вартість викидів вуглекислого газу тощо.

При здійсненні подібного інвестиційного аналізу можуть розглядатися не лише фінансові аспекти, пов'язані з внутрішньою самоокупністю проекту, наявністю позитивного економічного ефекту. Можуть також розглядатися показники соціальної ефективності, пов'язані із зменшенням втрат часу пасажирів, зменшенням викидів вуглекислого газу за рахунок зменшення кількості автомобілів на дорогах, переорієнтації пасажирського руху, зменшення кількості дорожньо-транспортних пригод тощо. Методичні підходи до розрахунку економічного ефекту можуть бути різними, також можуть бути різними оцінки величини вихідних даних. Важливо контролювати обґрунтованість як методичних підходів, так і базових припущень. Важливе місце у процесі реалізації подібних проектів з міжнародними фінансовими організаціями займає етап виконання кредитної угоди, що вимагає впровадження контролінгу на постінвестиційній стадії.

Як правило, фінансові ковенанти прописуються детально та індивідуально в кожній кредитній угоді. Наприклад, може використовуватись в якості фінансового коефіцієнта відношення руху грошових коштів, придатного для обслуговування боргу, за 12 місяців до дати розрахунку, до суми грошових потоків на погашення тіла всіх фінансових зобов'язань (за винятком суми грошових потоків на погашення короткострокових кредитів на поповнення оборотних активів) та всіх процентних платежів за всіма фінансовими зобов'язаннями, що підлягають погашенню або були нараховані за попередні 12 місяців до дати розрахунку. Для своєчасного надання інформації відповідальним особам та здійснення розрахунків ефективним є затвердження відповідних внутрішніх розпорядчих документів, приклад наведено в Додатку В.

Для найбільш ефективного виконання умов кредитних угод доцільно чітко регламентувати відповідальних, строки та порядок надання інформації, яку запитують кредитори в процесі виконання зобов'язань. Це також доцільно регламентувати наказами (Додаток Г).

Галузеві особливості інвестиційної діяльності на прикладі КП «Київпаstrанс» наведені в наступному розділі дисертаційної роботи.

Висновки до розділу 2

1. Як свідчать результати досліджень, динамічні зміни у суспільно-економічному просторі, переважно у техніці та технологіях, вимагають адаптивних економічних перетворень і визначають напрямок розвитку підприємств на майбутні періоди. Як наслідок, провідні позиції окремих підприємств, не залежно від сфери економічної діяльності, визначаються насамперед здатністю та швидкістю адаптації до нових вимог. Питання економічних перетворень стає актуальним, що передбачає необхідність вивчення динаміки показників і змін у значеннях параметрів ефективності з позицій можливості подальшого стійкого розвитку і виявлення стратегічних напрямів реалізації процесів сучасних комплексних трансформації автотранспортних підприємств на ринку пасажирських перевезень.

2. Глобальні та національні процеси формують загальний контекст сучасного розвитку ринку пасажирських перевезень. Зважаючи, що КП «Київпаstrанс» є найбільшим у м. Києві автомобільним пасажирським перевізником (перевезення пасажирів автобусами підприємства охоплює близько 12 % ринку міського громадського транспорту), саме на його діяльності було сконцентровано увагу. КП «Київпаstrанс» має складну організаційну та виробничо-економічну структуру. Фінансовий стан залежить від бюджетної підтримки, оскільки підприємство працює в умовах регульованих тарифів на рівні нижче собівартості, а також змушене перевозити пільгові категорії пасажирів без належної компенсації (у 2017 році частка пільговиків склала 56 %). Як наслідок, КП «Київпаstrанс» має нестачу власних ресурсів для фінансування поточної операційної діяльності. Негативне значення власних оборотних коштів свідчить про неможливість фінансувати оборотні активи за рахунок власних джерел.

Від'ємне значення коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами свідчить про можливі розриви у платіжному балансі. У зв'язку із збитковими тарифами та переважанням частки пільгових пасажирів не вистачає інвестиційних ресурсів для придбання рухомого складу.

3. У КП «Київпастрас» наявні окремі елементи контролінгу, але підприємство потребує значного удосконалення як контролінгу в цілому, так і його складових стосовно всіх основних сфер господарської діяльності зокрема. Застосування сучасних наукових підходів до принципів контролінгу, використання інструментів контролінгу, зокрема організаційно-економічний механізм контролінгу є важливою передумовою збільшення конкурентоспроможності та економічного потенціалу досліджуваного підприємства та підприємств автомобільного транспорту загалом. Як показали результати опитування експертів найбільшу пріоритетність мають такі інтегровані у систему контролінгу інструменти, як управлінський облік та бюджетування, інформаційні технології, а також інструменти, що стосуються операційної діяльності та пов'язані із постачанням матеріально-технічних ресурсів, інвестиційної діяльності, ціноутворення, збору виручки та прийом платежів.

4. Зважаючи на виявлені тренди у зміні показників та досліджені умови здійснення економічної діяльності, а також ураховуючи позицію експертів, було запропоновано організаційно-економічний механізм контролінгу підприємства автомобільного транспорту, що передбачає розв'язання наявних господарських проблем в результаті удосконалення бізнес-процесів, поліпшення фінансового стану та поліпшення організаційно-економічної ефективності. Досягнення зазначених результатів передбачається шляхом комплексного використання інструментів контролінгу за блоками «аналіз і планування», «стратегія», «автоматизація контролінгу», «маркетинг». У площині пріоритетного застосування організаційно-економічного механізму контролінгу напрямами удосконалення на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту в першу чергу є управління фінансовою та

інвестиційною діяльністю, запровадження інформаційних технологій, розвиток методичних засад ціноутворення.

5. Контролінг інвестиційної діяльності на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту повинен будуватися, враховуючи специфіку конкретної галузі або ж територіального ринку. При здійсненні інвестиційної діяльності підприємств, які надають послуги пасажирських перевезень у м. Києві існують можливості для залучення інвестицій шляхом укладання інвестиційних договорів, залучення коштів міжнародних фінансових організацій тощо. Управління інвестиційними заходами має здійснюватися з чітким розумінням послідовності та цілей. Дотримання запропонованої процедури через послідовне урахування ключових точок контролінгу, включаючи техніко-економічне обґрунтування, створення робочої групи, призначення керівника проєкту, встановлення комерційно вигідних умов, підвищить рівень керованості у відповідному блоці організаційно-економічного механізму контролінгу.

Основні результати розділу 2 дисертації опубліковані у наукових працях автора [163-168].

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ АСПЕКТІВ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1 Інвестиційно-фінансові аспекти ціноутворення в рамках організаційно-економічного механізму контролінгу автомобільного перевізника

Для підприємств автомобільного транспорту, які працюють в умовах регульованих тарифів, існує особливий зв'язок між ціновою політикою та інвестиційною діяльністю, що відображає галузеві особливості залучення інвестиційних ресурсів.

Методика розрахунку тарифів на послуги пасажирського автомобільного транспорту затверджена наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 17.11.2009 № 1175 (далі – Методика № 1175) [169]. Відповідно до пункту 2.20 Методики № 1175 тарифи на послуги з перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах загального користування, які здійснюються у звичайному режимі руху, розраховуються за формулою:

$$T_m = \frac{(S_n + \Pi_n) - D_i}{Q_n} \quad (3.1)$$

де T_m – тарифи на послуги з перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах загального користування, які здійснюються у звичайному режимі руху;

S_n – планова річна собівартість послуг, грн;

Π_n – плановий річний прибуток від надання послуг, грн;

D_i – планові річні чисті доходи від інших видів діяльності, які пов’язані із наданням послуг;

$Q_{\text{п}}$ – запланований річний обсяг перевезень пасажирів, пас.

У формулі 3.1 міститься показник D_i – планові річні чисті доходи від інших видів діяльності, які пов’язані із наданням послуг, при чому у пунктах 2.21, 2.23, 3.1, 4.1, 4.2, 5.1 Методики № 1175 при визначенні тарифів на перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах загального користування, які здійснюються у режимах експресного та маршрутного таксі, на приміських, міжміських, міжнародних автобусних маршрутах загального користування, на автобусних маршрутах нерегулярних перевезень тощо показник D_i не використовується. Тобто спостерігається відсутність єдиного підходу до формування тарифів у Методиці № 1175.

Виключення із розрахунку суми, яка дорівнює плановим річним чистим доходом від інших видів діяльності, не повністю відповідає вимогам Закону України «Про ціни і ціноутворення» [170]. Це підтверджується, зокрема, і останніми змінами до нормативно-правових актів Міністерства інфраструктури України в частині тарифоутворення. Так, наказом Міністерства інфраструктури України від 23.02.2016 № 78 «Про внесення змін до Порядку формування тарифів на послуги міського електричного транспорту (метрополітену)» [171] із формули розрахунку економічно обґрунтованого тарифу на перевезення пасажирів метрополітеном було виключено показник доходів від іншої операційної діяльності. Такі зміни були внесені з метою приведення порядку формування тарифів на послуги міського електричного транспорту метрополітену до вимог частини другої статті 12 Закону України «Про ціни і ціноутворення» [170], відповідно до якої державні регульовані ціни повинні бути економічно обґрунтованими (забезпечувати відповідність ціни на товар витратам на його виробництво, продаж (реалізацію) та прибуток від його продажу (реалізації)).

Враховуючи вищевикладене, вважаємо включення до формули розрахунку тарифу на послуги з перевезення пасажирів на міських

автобусних маршрутах загального користування, які здійснюються у звичайному режимі руху, показника планових чистих доходів від інших видів діяльності, які пов'язані з наданням послуг, необґрунтованим та таким, який підлягає виключенню з формули (3.1) при найближчому внесенні змін до Методики № 1175. Без урахування D_i формула 3.1 матиме наступний вигляд:

$$T_m = \frac{S_n + \Pi_n}{Q_n} \quad (3.2)$$

В площині організаційно-економічного механізму контролінгу, а саме – управління контролінгом інвестиційної діяльності підприємства, яке здійснює пасажирські автомобільні перевезення, в цій формулі спостерігається очевидна недосконалість, зокрема, для міста Києва, оскільки формула 3.1 не дозволяє врахувати всі особливості існуючої тарифної політики. Методика № 1175 не дає можливості обґрунтовано і достовірно визначити обсяги планового річного прибутку від надання послуг, зокрема, як джерела інвестиційної програми підприємства автомобільного транспорту, яке надає послуги з перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах загального користування, які здійснюються у звичайному режимі руху.

Наприклад, КП «Київпастрас» надає послуги з перевезення пасажирів автомобільним транспортом, який працює у звичайному режимі руху, за диференційованими тарифами, які встановлюються розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Користувачі, які постійно здійснюють поїздки автомобільним та іншими видами транспорту, мають можливість придбати проїзні квитки тривалого терміну дії. У таких проїзних квитках вартість однієї поїздки знижена порівняно з вартістю разової поїздки за рахунок того, що вартість однієї поїздки в проїзному квитку містить певну знижку. Використання формули 3.1 приводить до встановлення завищених показників планового прибутку при розрахунку тарифу на одного пасажирів та неправильного встановлення

величини інвестиційної програми підприємства в частині автомобільного транспорту.

Розглянемо, який підхід застосовується на сьогодні на практиці при встановленні тарифів на перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах загального користування, які здійснюються у звичайному режимі руху. На першому кроці підприємство-перевізник визначає економічно обґрунтований тариф. Паралельно органи місцевого самоврядування, виходячи із соціального значення послуг з перевезення пасажирів, визначають прийнятний рівень підвищення тарифів як на разову поїздку, так і на проїзні квитки. Тобто фактично відбувається поєднання витратного та ринкового методів ціноутворення у доволі специфічній формі. При цьому фактична величина тарифів значно нижча за економічно обґрунтовану, внаслідок чого перевізник недоотримує доходи і відбувається систематичне невиконання планів капітальних інвестицій. Тому необхідним є коригування інвестиційної програми після встановлення тарифів.

Зазвичай підвищення тарифів здійснюється на рівень, який дещо більший або дорівнює плановій собівартості перевезень. В окремих випадках органи місцевого самоврядування приймають рішення про встановлення тарифів на перевезення на рівні нижче економічно обґрунтованої собівартості, але в такому випадку може виникати додаткове навантаження на бюджет у вигляді компенсації різниці в цінах відповідно до закону України «Про ціни і ціноутворення» [170].

Після визначення соціально прийняттого рівня підвищення тарифів на послуги з перевезення пасажирів можливо на підставі даних про собівартість перевезень визначити рентабельність, яка буде закладена до різних видів проїзних документів. Доцільно встановлювати тарифи на рівні не нижче собівартості, як уже зазначалось.

На підставі визначення рентабельності в різних видах проїзних документів визначається величина планового прибутку, який буде отримано від продажу кожного виду проїзних документів. На підставі визначеної величини планового прибутку, призначеної для здійснення капітальних

інвестицій та на інші цілі, передбачені законодавством, а також планової величини амортизаційних відрахувань, розраховується обсяг джерел інвестиційної програми.

У Методиці № 1175 прямо не зазначено вимогу про необхідність спрямування отриманого прибутку на фінансування інвестиційної програми. Але, як правило, в аналогічних методиках на послуги міського транспорту подібні вимоги містяться в тому чи іншому вигляді. На практиці, зазвичай, плановий прибуток, отриманий від перевезень пасажирів за регульованими тарифами, спрямовуються на розвиток підприємства, виплати працівникам, соціальні заходи, створення певних резервних фондів тощо. У процесі обґрунтування регульованих тарифів доцільно визначати в якості напрямку використання планового прибутку, у першу чергу, саме інвестиційну програму. Це, у тому числі, відповідає і вимогам Закону України «Про ціни і ціноутворення» [170] в частині вимог щодо включення до державних регульованих цін інвестиційної складової.

Після того, як визначено обсяг джерел інвестиційної програми з урахуванням показників планового прибутку, амортизації, податку на прибуток, інших платежів, пов'язаних із прибутком, наприклад, відрахування частини чистого прибутку, відбувається формування заходів інвестиційної програми, виходячи із встановленого ліміту капітальних інвестицій.

Визначимо, яким чином можливо розрахувати плановий обсяг інвестиційної програми автомобільного перевізника, базуючись на розрахованій відповідно до Методики № 1175 собівартості та визначених соціально прийнятних рівнях тарифів при перевезенні пасажирів за різними видами проїзних документів.

Планова річна собівартість послуг з перевезення 1 пасажирів j-м видом транспорту визначається:

$$S_{mj} = \frac{S_{pj}}{Q_{pj}} \quad (3.3)$$

де S_{mj} – планова річна собівартість послуг з перевезення 1 пасажирів j-м видом транспорту, грн.;

$S_{пj}$ – планова річна собівартість послуг з перевезень пасажирів j -м видом транспорту, грн.;

$Q_{пj}$ – запланований річний обсяг перевезень пасажирів j -м видом транспорту, пас.

Визначимо тариф на перевезення 1 пасажирів за i -м видом проїзних документів:

$$T_j^i = \frac{T_{пj}^i}{q_{jсер}^i} = S_{мj} \left(1 + \frac{R_j^i}{100} \right) = \frac{S_{пj}}{Q_{пj}} \left(1 + \frac{R_j^i}{100} \right) \quad (3.4)$$

де T_j^i – тариф на перевезення 1 пасажирів за i -м видом проїзних документів в j -му виді транспорту, грн.;

$T_{пj}^i$ – встановлена вартість i -го виду проїзного квитка на j -й вид транспорту або частка j -го виду транспорту в i -му виді проїзного квитка;

$q_{jсер}^i$ – середня кількість поїздок за j -м видом транспорту по проїзному квитку i -го виду, од.;

R_j^i – планова рентабельність перевезення 1 пасажирів за i -м видом проїзних документів в j -му виді транспорту, %.

Визначимо плановий річний прибуток від перевезення 1 пасажирів за i -м видом проїзних документів:

$$П_j^i = T_j^i - S_{мj} = \frac{S_{пj}}{Q_{пj}} \left(1 + \frac{R_j^i}{100} \right) - \frac{S_{пj}}{Q_{пj}} = \frac{S_{пj} R_j^i}{100 Q_{пj}} \quad (3.5)$$

де $П_j^i$ – плановий річний прибуток від перевезення 1 пасажирів за i -м видом проїзних документів j -м видом транспорту, грн.

Визначаємо плановий річний прибуток від перевезення пасажирів за i -м видом проїзних документів:

$$П_{пj}^i = Q_{пj}^i П_j^i = \frac{Q_{пj}^i S_{пj} R_j^i}{100 Q_{пj}} \quad (3.6)$$

де $П_{пj}^i$ – плановий річний прибуток від перевезення пасажирів за i -м видом проїзних документів j -м видом транспорту, грн.;

$Q_{пj}^i$ – запланований річний обсяг перевезень пасажирів за і-м видом проїзних документів в j-му виді транспорту, пас.

Плановий річний прибуток від надання послуг:

$$П_{пj} = \sum_i П_{пj}^i = \sum_i \frac{Q_{пj}^i S_{пj} R_j^i}{100 Q_{пj}} = \frac{S_{пj}}{100 Q_{пj}} \sum_i Q_{пj}^i R_j^i \quad (3.7)$$

де $П_{пj}$ – плановий річний прибуток від надання послуг j-м видом транспорту, грн.

Планова річна сума капітальних інвестицій в інвестиційній програмі:

$$КI_j = П_{пj} - П_{прj} - П_{інj} + A_j = \sum_i Q_{пj}^i \left(T_j^i - \frac{S_{пj}}{Q_{пj}} \right) - П_{прj} - П_{інj} + A_j \quad (3.8)$$

де $КI_j$ – планова річна сума капітальних інвестицій в інвестиційній програмі j-го виду транспорту, грн;

$П_{прj}$ – планова річна сума витрат з податку на прибуток та інших відрахувань з прибутку j-го виду транспорту, грн;

$П_{інj}$ – планова річна сума прибутку від перевезень пасажирів j-го виду транспорту, яка спрямовується на інші цілі, передбачені законодавством, грн.;

A_j – планова річна сума амортизаційних відрахувань j-го виду транспорту, грн.

На рис. 3.1 наведено запропонований підхід до формування інвестиційної програми, який передбачає розрахунок економічно обґрунтованих тарифів за результатами визначення економічно обґрунтованої собівартості з урахуванням єдиного рівня рентабельності, та формування інвестиційної програми на підставі планової величини капітальних інвестицій, визначеної за чистим грошовим потоком або сумою прибутку (за вилученням податку на прибуток і частки прибутку, спрямованої на інші цілі відповідно до законодавства) та амортизації.



Рисунок 3.1 – Методичний підхід до формування інвестиційної програми на основі капітальних інвестицій

Джерело: розроблено автором

У довгостроковому аспекті необхідний розмір інвестиційної програми стає підґрунтям корегування (через рентабельність) економічно обґрунтованих тарифів. За результатами розрахунку економічно обґрунтованих тарифів відбувається встановлення фактичного рівня диференційованих тарифів. При цьому залежно від характеристик відхилення диференційованих від економічно обґрунтованих тарифів фактичний обсяг власних джерел інвестиційної програми відрізнятиметься від планового, що приводить до можливості ідентифікації потенціалу виконання програми ще на початку реалізації.

Зменшенням негативних наслідків недофінансування через негативне відхилення диференційованих тарифів від економічно обґрунтованих є подальше коригування величини інвестиційної програми відповідно до формули 3.8 та розрахунок тарифів на основі диференційованої рентабельності в різних видах проїзних документів.

В табл. 3.1 наведемо приклад розрахунків тарифу на послуги з перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах загального користування, які здійснюються у звичайному режимі руху. У табл. 3.1 встановлена вартість перевезення пасажирів і-м видом проїзних документів визначається органами місцевого самоврядування. Частка автомобільного транспорту у вартості проїзного документа встановлюється органами місцевого самоврядування на підставі відповідних методичних підходів або розрахунків, що буде розглянуто далі. Тарифи на перевезення пасажирів в автобусах, які працюють у звичайному режимі руху, у місті Києві встановлено розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 05 липня 2018 року № 1147 «Про встановлення тарифів на перевезення пасажирів і вартості проїзних квитків у міському пасажирському транспорті, який працює у звичайному режимі руху» [172] (далі – Розпорядження № 1147).

Середня кількість поїздок на 1 проїзний квиток може встановлюватись нормативно, визначатись умовно розрахунковим шляхом або ж визначатись на підставі аналізу фактичних даних за умови функціонування в місті електронної системи оплати проїзду.

Таблиця 3.1 – Розрахунок річної суми капітальних інвестицій для розвитку автотранспорту КП «Київпаstrанс»

Показники	Разова поїздка	Проїзні квитки				
		автобус	трамвай - автобус	тролейбус - автобус	автобус - міська електричка	автобус – метрополітен
Запланований річний обсяг перевезень пасажирів, тис. пас.	84 134,60	484,00	968,00	242,00	726,00	242,00
Собівартість 1 поїздки, грн.		8,46227				
Планова річна собівартість перевезень, тис. грн.	711969,7015	4 095,7387	8 191,4774	2 047,8693	6 143,6080	2 047,8693
Встановлена вартість перевезення пасажирів і-м видом проїзних документів, грн.	8,00	390,00	570,00	570,00	570,00	860,00
Частка наземного транспорту (автобус) у вартості проїзного документа, грн.	8,00	390,00	285,00	285,00	285,00	287,00
Середня кількість поїздок на 1 проїзний квиток	1	60	45	45	45	45
Тариф на 1 поїздку відповідно до формули (3.1), грн.		9,19				
Тариф на 1 поїздку відповідно до формули (3.2), грн.		9,31				
Тариф на 1 поїздку відповідно до формули (3.4), грн.	8,00	6,50	6,33	6,33	6,33	6,38
Прибуток від 1 поїздки, грн.	-0,46	-1,96	-2,13	-2,13	-2,13	-2,08
Рентабельність (збитковість) основної діяльності, %	-5	-23	-25	-25	-25	-25
Річний плановий прибуток, тис. грн.	-38 892,90	-949,74	-2 064,04	-516,01	-1 548,03	-503,91
Планова річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.		103 851,20				
Планова річна сума інвестиційної програми, тис. грн.		6 525,54				

Продовження таблиці 3.1

Показники	Проїзні квитки					
	автобус - трамвай - тролейбус	автобус - метрополітен - міська електричка	автобус - трамвай - тролейбус – метрополітен	автобус - метрополітен (46 поїздок)	автобус - метрополітен (62 поїздки)	автобус - метрополітен (46 поїздок) - міська електричка
Запланований річний обсяг перевезень пасажирів, тис. пас.	145,20	96,80	4 840,00	9 680,00	2 420,00	968,00
Собівартість 1 поїздки, грн.	8,46227					
Планова річна собівартість перевезень, тис. грн.	1 228,7216	819,1477	40 957,3868	81 914,7736	20 478,6934	8 191,4774
Встановлена вартість перевезення пасажирів і-м видом проїзних документів, грн.	750,00	1 070,00	1 300,00	570,00	670,00	780,00
Частка наземного транспорту (автобус) у вартості проїзного документа, грн.	250,00	251,00	246,00	284,50	285,00	248,00
Середня кількість поїздок на 1 проїзний квиток	40	40	40	45	45	40
Тариф на 1 поїздку відповідно до формули (3.1), грн.	9,19					
Тариф на 1 поїздку відповідно до формули (3.2), грн.	9,31					
Тариф на 1 поїздку відповідно до формули (3.4), грн.	6,25	6,28	6,15	6,32	6,33	6,20
Прибуток від 1 поїздки, грн.	-2,21	-2,18	-2,31	-2,14	-2,13	-2,26
Рентабельність (збитковість) основної діяльності, %	-26	-26	-27	-25	-25	-27
Річний плановий прибуток, тис. грн.	-321,22	-211,24	-11 191,39	-20 737,17	-5 160,09	-2 189,88
Планова річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.	103 851,20					
Планова річна сума інвестиційної програми, тис. грн.	6 525,54					

Закінчення таблиці 3.1

Показники	Проїзні квитки					Всього
	автобус - трамвай - метрополітен (46 поїздок)	автобус - тролейбус - метрополітен (46 поїздок)	автобус - метрополітен (62 поїздки) - міська електричка	автобус - трамвай - тролейбус - метрополітен (46 поїздок)	автобус - трамвай - тролейбус - метрополітен (62 поїздки)	
Запланований річний обсяг перевезень пасажирів, тис. пас.	2 420,00	2 420,00	484,00	242,00	242,00	110 754,60
Собівартість 1 поїздки, грн.	8,46227					
Планова річна собівартість перевезень, тис. грн.	20 478,6934	20 478,6934	4 095,7387	2 047,8693	2 047,8693	937 235,3288
Встановлена вартість перевезення пасажирів і-м видом проїзних документів, грн.	780,00	780,00	880,00	1 020,00	1 120,00	-
Частка наземного транспорту (автобус) у вартості проїзного документа, грн.	248,75	248,75	249,00	246,67	247,00	-
Середня кількість поїздок на 1 проїзний квиток	40	40	40	40	40	-
Тариф на 1 поїздку відповідно до формули (3.1), грн.	9,19					
Тариф на 1 поїздку відповідно до формули (3.2), грн.	9,31					
Тариф на 1 поїздку відповідно до формули (3.4), грн.	6,22	6,22	6,23	6,17	6,18	-
Прибуток від 1 поїздки, грн.	-2,24	-2,24	-2,23	-2,29	-2,28	-
Рентабельність (збитковість) основної діяльності, %	-26	-26	-26	-27	-27	-
Річний плановий прибуток, тис. грн.	-5 426,29	-5 426,29	-1 080,42	-554,73	-552,31	-97 325,66
Планова річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.	103 851,20					
Планова річна сума інвестиційної програми, тис. грн.	6 525,54					

Джерело: розраховано автором за даними КП «Київпастранс»

В табл. 3.1 розраховано тариф на 1 поїздки відповідно до формули 3.2 та відповідно до пропонованої формули 3.4, а також розраховано планову річну суму капітальних інвестицій в інвестиційній програмі автомобільного пасажирського перевізника – КП «Київпастрас» відповідно до формули 3.8.

Стосовно запланованого річного обсягу перевезень пасажирів за і-м видом проїзних документів, необхідно зазначити, що при впровадженні та функціонуванні електронної системи оплати проїзду у міському пасажирському транспорті така інформація може бути отримана з аналізу фактичних даних; за відсутності достовірних облікових даних, кількість перевезених пасажирів за кожним видом проїзних документів буде визначатись розрахунковим шляхом, виходячи із встановлених певним чином норм середньої кількості поїздок. Розподіл пасажиропотоку для цього прикладу здійснено за статистичними даними попередніх років та з урахуванням прогнозних показників пасажироперевезень.

У розрахунку не враховано окремо обсяги перевезень пільгових пасажирів, оскільки відповідно до чинних методичних підходів пільгові перевезення компенсуються відповідно до встановленої вартості проїзних квитків. Враховуючи, що предметом розгляду цього пункту дисертаційної роботи є саме методичний підхід до визначення інвестиційної програми на основі планової величини капітальних інвестицій автомобільного перевізника, то особливості фінансування пільгових перевезень умовно не враховувались. Крім того, в даному розрахунку умовно враховано, що спрямування прибутку на інші цілі, крім фінансування інвестиційної програми, не здійснюється. У випадку наявності планів спрямування прибутку на інші цілі та за наявності такого прибутку, від планової величини інвестиційної програми необхідно було б відняти величину коштів, що спрямовуються на інші цілі.

Окремо зазначимо, що у місті Києві, відповідно до Розпорядження № 1147, наявні також проїзні квитки на другу половину місяця. У цьому розрахунку вони умовно враховані у складі місячних проїзних квитків з розрахунку два півмісячних, як один місячний. Крім того, враховуючи, що

перевезення такої пільгової категорії пасажирів, як студенти, на сьогодні в повному обсязі компенсується з міського бюджету, також окремо не виділялись пільгові студентські проїзні квитки.

За результатами розрахунків, здійснених у табл. 3.1, зауважимо, що хоча в розрахунках економічно обґрунтованих тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом КП «Київпастрас», що працює у звичайному режимі руху, на 2018 рік було закладено 93 723,6 тис. грн. планового прибутку, фактично за цим видом діяльності у КП «Київпастрас» буде збиток, відповідно до встановлених Розпорядженням № 1147 тарифів.

Організаційно-економічний механізм, який застосовуються у маркетингу та, зокрема, ціноутворенні підприємствами автомобільного транспорту, значно впливають на фінансові результати діяльності перевізників. Особливо актуальним це питання є для КП «Київпастрас». При цьому, значна частина фінансово-економічних аспектів, пов'язаних із ціновою політикою перевізника, не регламентована відповідними порядками чи методиками.

Розпорядження № 1147 містить серед видів проїзних документів комбіновані проїзні квитки на кілька видів транспорту, у тому числі і за участі автобусів комунального підприємства «Київпастрас». Комбіновані проїзні квитки відповідно до чинної тарифної політики у місті Києві можуть бути на ті види транспорту, які обслуговує комунальне підприємство «Київпастрас» (трамвай, тролейбус, автобус, міська електричка, фунікулер), або на вищезазначені види транспорту та метрополітен. Наприклад, існують проїзні квитки трамвай – автобус, автобус – метрополітен, автобус – трамвай – тролейбус, автобус – метрополітен – міська електричка, автобус – трамвай – тролейбус – метрополітен тощо.

При цьому виникає необхідність розподіляти виручку від перевезень пасажирів за такими комбінованими проїзними квитками, як між різними перевізниками, так і між видами транспорту. На сьогодні не існує затвердженої в установленому порядку методики розподілу доходів (виручки) від перевезень пасажирів за проїзними квитками на кілька видів транспорту. У місті Києві такий розподіл в межах повноважень затверджує наказом Департамент

транспортної інфраструктури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Так, відповідно до Розпорядження № 1147 затверджено наказ Департаменту транспортної інфраструктури від 25.07.2018 № 94 «Про розподіл доходів від реалізації комбінованих проїзних квитків для проїзду в міському пасажирському транспорті» (далі – Наказ №94). Цим наказом регламентовано розподіл доходів між Комунальними підприємствами «Київпаstrанс» та «Київський метрополітен».

Розподіл між наземними видами транспорту, який обслуговує Комунальне підприємство «Київпаstrанс», затверджується наказом цього підприємства. При цьому, методики розподілу доходів між наземними видами транспорту також на сьогодні не існує. Зазначимо, що такий розподіл в Комунальному підприємстві «Київпаstrанс» здійснюється пропорційно, рівними частками між видами транспорту за кожним видом проїзних квитків.

Розглянувши більш детально встановлені Наказом № 94 співвідношення, встановили, що фактично в наказі застосовано методичний підхід визначення доходів конкретного перевізника за конкретним видом проїзного квитка в залежності від вартості разової поїздки, затвердженої Розпорядженням № 1147, умовної планової кількості поїздок кожним видом транспорту в конкретному комбінованому проїзному квитку та знижки від вартості разової поїздки, однакової для всіх видів транспорту та перевізників:

$$D_j^i = q_{jпл}^i \cdot T_{разj} \cdot (1 - Зн_{раз}^i) \quad (3.9)$$

де D_j^i – доходи j-го виду транспорту по проїзному квитку i-го виду;

$q_{jпл}^i$ – планова кількість поїздок за j-м видом транспорту по проїзному квитку i-го виду, од. (у цьому конкретному випадку для КП «Київпаstrанс» $q_{jпл}^i = q_{jсер}^i$);

$T_{разj}$ – встановлена вартість разової поїздки за j-м видом транспорту, грн.;

$Зн_{раз}^i$ – коефіцієнт знижки з разової поїздки, визначений для i-го виду проїзного квитка.

Наприклад, для комбінованого проїзного квитка «автобус – метрополітен – міська електричка» вартістю 1070 грн. встановлений наступний розподіл доходів: для Київського метрополітену 566 грн., для Комунального підприємства «Київпастранс» 504 грн., із них 252 грн. для автобуса. При цьому, встановлена умовна кількість поїздок метрополітеном у безлімітному квитку 90 поїздок, наземним транспортом 80 поїздок, із них автобусом 40 поїздок.

Недоліком такої методики є те, що в якості вихідних даних для розрахунку, як правило, приймаються показники планової кількості поїздок за конкретним видом транспорту, які є умовними і фактично не відповідають дійсності. Така кількість поїздок ніяким чином не затверджена і, в умовах відсутності автоматизованого обліку перевезень пасажирів, не може бути перевірена або підтверджена.

Вважаємо більш обґрунтованим методичний підхід, який базується на об'єктивних показниках і не використовує умовних значень, які не мають практичного підтвердження. Пропонується для визначення доходів за конкретним видом транспорту в конкретному проїзному квитку використовувати в якості вихідного показника вартість відповідного проїзного квитка для конкретного виду транспорту, зменшену на знижку, однакову для всіх перевізників, яка визначається також розрахунковим шляхом. Наприклад, для вищезазначеного проїзного квитка «автобус – метрополітен – міська електричка» в якості вихідного показника для визначення доходів за автобусом приймати вартість безлімітного проїзного квитка на автобус, а знижка, встановлена в конкретному комбінованому проїзному квитку, визначається, як вартість такого комбінованого проїзного квитка, поділена на суму вартостей окремих проїзних на автобус, метрополітен та міську електричку. Цей підхід можна вважати статичним, оскільки він передбачає встановлення статичних співвідношень при розподілі доходу:

$$D_j^{i \text{ фікс}} = T_{\text{пр}j}^i \cdot (1 - ZH_{\text{пр}}^i) = T_{\text{пр}j}^i \cdot \frac{T_{\text{комб}}^i}{\sum T_{\text{пр}j}^i} \quad (3.10)$$

де $D_j^{i \text{ фікс}}$ – доходи j -го виду транспорту по проїзному квитку i -го виду при пропонованій методиці статичного розподілу;

$T_{\text{пр}j}^i$ – встановлена вартість i -го виду проїзного квитка на j -й вид транспорту або частка j -го виду транспорту в i -му виді проїзного квитка;

$ZH_{\text{пр}}^i$ – коефіцієнт знижки, визначений для i -го виду проїзного квитка;

$T_{\text{комб}}^i$ – встановлена вартість для i -го виду комбінованого проїзного квитка, грн.

Застосування формули 3.10, наприклад, для проїзного квитка «автобус – метрополітен – міська електричка» приводить до встановлення наступного розподілу: для Київського метрополітену – 470 грн., для Комунального підприємства «Київпаstrans» – 600 грн., із них для автобуса – 300 грн. Тобто частка «Київпаstrans» за таким методичним підходом збільшуються за цим конкретним видом проїзного квитка на 96 грн., а, зокрема, для автобуса – на 48 грн. Для того, щоб визначити економічний ефект для наземного транспорту від використання запропонованої методики, застосуємо наступну формулу:

$$E = \sum_i (D_j^{i \text{ фікс}} - D_j^i) \cdot V_{\text{комб}}^i \quad (3.11)$$

де E – економічний ефект від впровадження удосконаленої методики, грн.;

$V_{\text{комб}}^i$ – обсяги реалізації i -го виду комбінованих проїзних квитків, шт.

Відповідно до формул 3.10 та 3.11 та враховуючи встановлені Розпорядженням № 1147 тарифи і обсяг реалізації комбінованих проїзних квитків, який прогнозується на рік, здійснимо розрахунки у табл. 3.2.

Продовження таблиці 3.2

Види проїзних квитків	Наказ ДТІ КМДА від 25.07.2018 № 94		Пропозиції щодо удосконалення методики			
	Знижка з вартості разової поїздки, %		База розподілу - сума вартості відповідних некомбінованих проїзних	у т.ч.:		Знижка з вартості проїзних, %
	метрополітен	наземний транспорт		метрополітен	наземний транспорт	
Автобус – метрополітен	20	20	1000	610	390	14,000
Автобус - метрополітен - міська електричка	21	21	1390	610	780	23,022
Автобус - трамвай - тролейбус – метрополітен	23	23	1780	610	1170	26,966
Автобус - метрополітен (46 поїздок)	22	22	680	290	390	16,176
Автобус - метрополітен (62 поїздки)	22	22	780	390	390	14,103
Автобус - метрополітен (46 поїздок) - міська електричка	23	23	1070	290	780	27,103
Автобус - трамвай - метрополітен (46 поїздок)						
Автобус - тролейбус – метрополітен (46 поїздок)						
Автобус - метрополітен (62 поїздки) - міська електричка	23	23	1170	390	780	24,786
Автобус - трамвай - тролейбус - метрополітен (46 поїздок)	23	23	1460	290	1170	30,137
Автобус - трамвай - тролейбус - метрополітен (62 поїздки)	23	23	1560	390	1170	28,205
Всього	-					

Закінчення таблиці 3.2

Види проїзних квитків	Пропозиції щодо удосконалення методики			Ефект		
	Розподіл доходів, грн.			Відхилення від чинного розподілу по автотранспорту, грн.	Обсяг реалізації комбінованих з автобусом	Ефект по автотранспорту, грн.
	КП «Київський метрополітен»	КП «Київпастранс»	із них, автотранспорт			
Автобус – метрополітен	525	335	335	48	8709	418 032
Автобус - метрополітен - міська електричка	470	600	300	48	16	768
Автобус - трамвай - тролейбус – метрополітен	446	854	284,67	37	67000	2 479 000
Автобус - метрополітен (46 поїздок)	243	327	327	45	28373	1 276 785
Автобус - метрополітен (62 поїздки)	335	335	335	53	11206	593 918
Автобус - метрополітен (46 поїздок) - міська електричка	211	569	284,5	37	81	2 997
Автобус - трамвай - метрополітен (46 поїздок)			284,5	37	80	2 960
Автобус - тролейбус – метрополітен (46 поїздок)			284,5	37	75	2 775
Автобус - метрополітен (62 поїздки) - міська електричка	293	587	293,5	46	13	592
Автобус - трамвай - тролейбус - метрополітен (46 поїздок)	203	817	272,33	26	10508	276 676
Автобус - трамвай - тролейбус - метрополітен (62 поїздки)	280	840	280	34	9685	329 290
Всього			-			5 383 792,14

Джерело: розраховано автором за даними КП «Київпастранс»

Загальна сума економічного ефекту для наземного транспорту, який обслуговує КП «Київпаstrанс», складає 16,0 млн. грн. на рік, у т.ч. 5,4 млн. грн. по автотранспорту. Враховуючи, що у містах України на сьогодні поступово впроваджується монетизація пільг з проїзду в міському пасажирському транспорті, м. Київ у середньостроковій перспективі буде змушене перейти до надання пільг у готівковій формі, що приведе до того, що всі пасажери будуть платними. Тобто збільшиться попит на проїзні квитки та, відповідно, доцільність і ефективність удосконалення методики розподілу доходів для КП «Київпаstrанс».

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті» [172] (далі – АСОП) створив передумови для впровадження АСОП в усіх містах України.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про автомобільний транспорт» [173] АСОП – програмно-технічний комплекс, призначений для здійснення обліку наданих транспортних послуг за допомогою електронного квитка. Відповідно до частини дев'ятої статті 6 цього закону органи місцевого самоврядування запроваджують автоматизовану систему обліку оплати проїзду та встановлюють порядок її функціонування, а також види, форми носіїв, порядок обігу та реєстрації проїзних документів; визначають особу, уповноважену здійснювати справляння плати за транспортні послуги в разі запровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду.

У низці міст України планується або вже розпочато впровадження АСОП, зокрема, у містах Вінниці, Дніпрі, Івано-Франківську, Житомирі, Запоріжжі, Львові, Кривому Розі, Одесі, Полтаві, Рівному, Тернополі, Харкові, Хмельницькому, Чернівцях, Чернігові та ін.

Відповідно до пункту 1 розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 27.04.2018 № 706 «Про створення автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті міста Києва незалежно від форм власності» [174],

у м. Києві створено АСОП, а відповідно до пункту 2 цього розпорядження КП «Головний інформаційно-обчислювальний центр» визначено особою, уповноваженою здійснювати справляння плати за транспортні послуги, що надаються та оплачуються з використанням АСОП у міському пасажирському транспорті м. Києва незалежно від форм власності.

Відповідно до Порядку функціонування автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті міста Києва незалежно від форм власності, затвердженого розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 22.10.2018 № 1887 [175], визначимо основні об'єкти, що підлягають контролінгу при участі автоперевізника в АСОП – рис. 3.2.

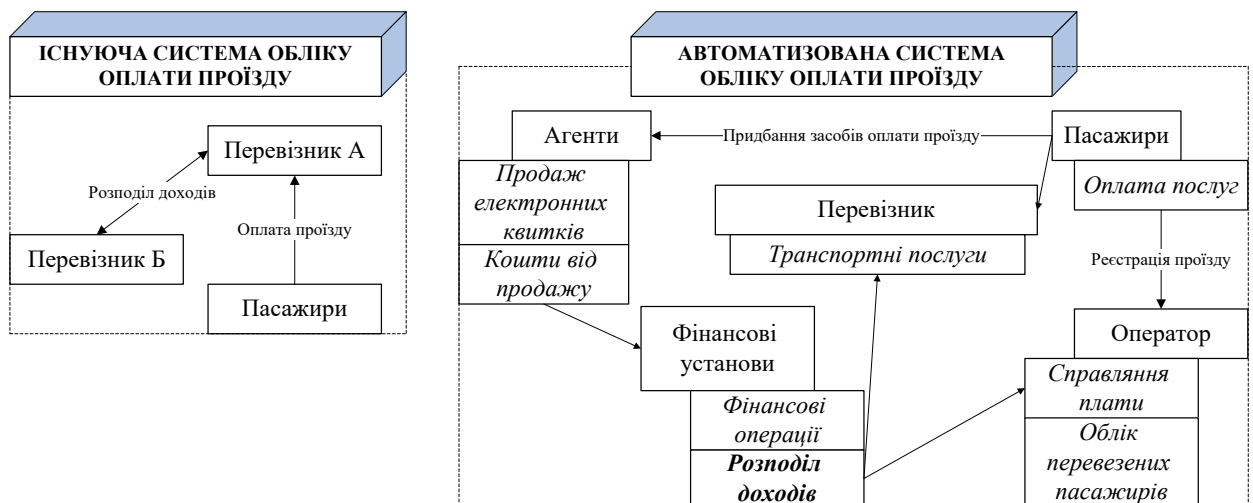


Рисунок 3.2 – Об'єкти контролінгу в АСОП

Джерело: розроблено автором

При провадженні АСОП виникають питання стосовно видів засобів оплати проїзду, як разових, так і багаторазового використання. Світовий досвід показує доцільність використання в якості разових засобів оплати проїзду квитків з QR-кодом. При цьому, проїзні квитки багаторазового використання доцільно застосовувати універсальні, які можуть бути використані на будь-якому виді транспорту.

Враховуючи існуючу на сьогодні гамму засобів оплати проїзду, виникає необхідність звернути увагу на такий об'єкт контролінгу, як розподіл доходів. Потребує удосконалення методика розподілу доходів у комбінованих проїзних квитках між різними видами транспорту та перевізниками. Оскільки, як зазначалось вище, сьогодні така методика також жодним чином не затверджена, пропонуємо здійснювати розподіл доходів в універсальних проїзних квитках з однаковою вартістю приїзду в усіх видах транспорту пропорційно до фактичної кількості поїздок кожним видом транспорту.

Можливий також розподіл доходів на основі встановленої вартості однієї поїздки в кожному виді комбінованого проїзного квитка та фактичної кількості поїздок кожним видом транспорту, із подальшим розподілом залишку невикористаних поїздок по конкретному проїзному квитку пропорційно фактичним поїздкам за різними видами транспорту по кожному конкретному проїзному квитку.

Такий підхід до розподілу доходів (рис. 3.3) можливо вважати динамічним, оскільки співвідношення доходів змінюватиметься в кожному конкретному проїзному квитку відповідно до співвідношення поїздок різними видами транспорту:

$$D_j^{i \text{ дин}} = T_{\text{пр}}^{i \text{ АСОП}} \cdot \frac{q_j^i}{q^i} = q_j^i \cdot d_j^i + T_{\text{прзал}}^{i \text{ АСОП}} \cdot \frac{q_j^i}{q^i} \quad (3.12)$$

де $D_j^{i \text{ дин}}$ – доходи j-го виду транспорту по проїзному квитку i-го виду при впровадженні АСОП;

$T_{\text{пр}}^{i \text{ АСОП}}$ – встановлена вартість i-го виду проїзного квитка в АСОП, грн;

q_j^i – фактична кількість поїздок для конкретного проїзного квитка i-го виду для j-го виду транспорту, од.;

q^i – фактична кількість поїздок для конкретного проїзного квитка i-го виду для всіх видів транспорту, од.;

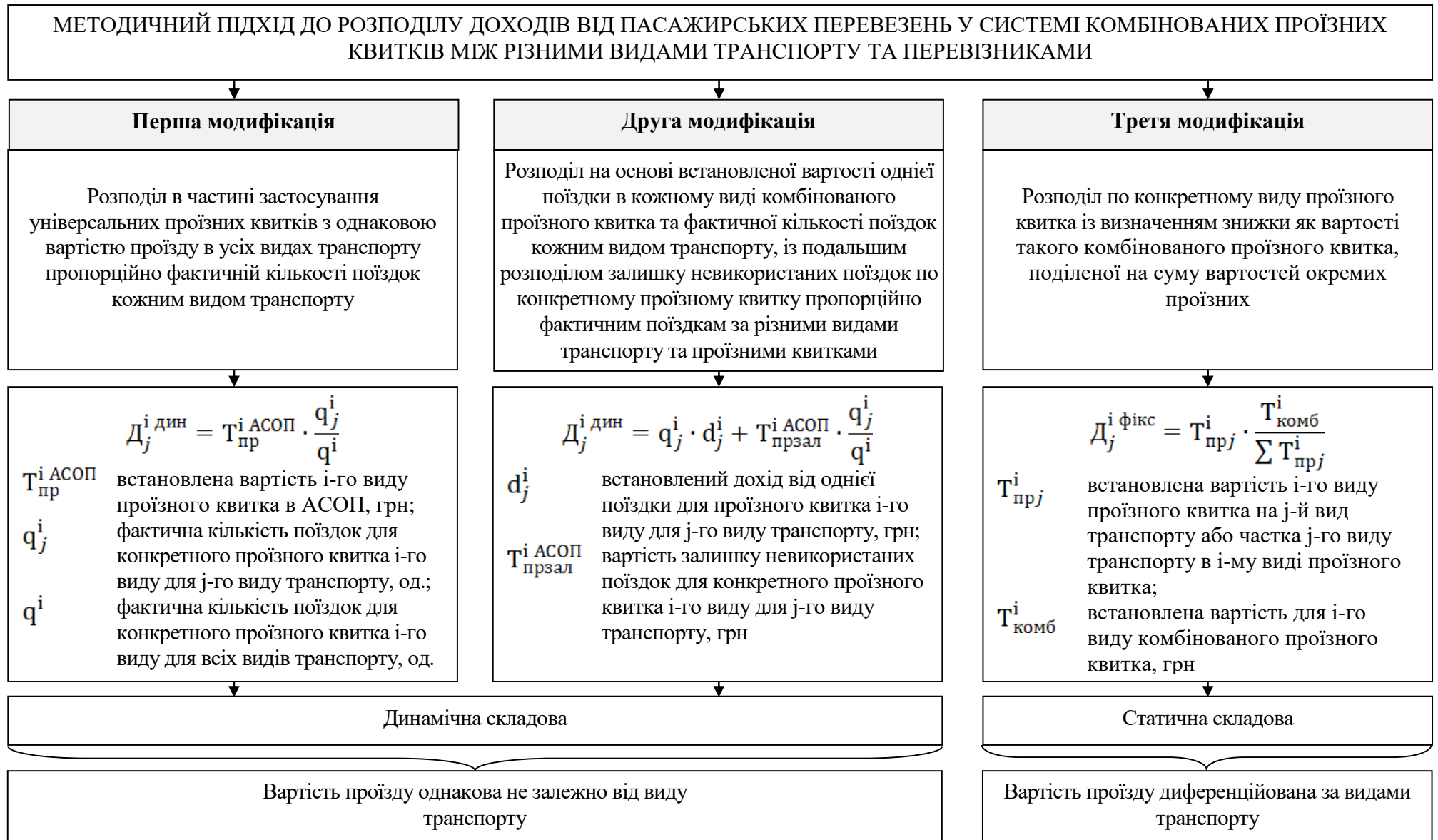


Рисунок 3.3 – Статично-динамічний підхід до розподілу доходів від пасажирських перевезень у системі комбінованих проїзних квитків

Джерело: розроблено автором

d_j^i – встановлений дохід від однієї поїздки для проїзного квитка i -го виду для j -го виду транспорту, грн;

$T_{\text{прзал}}^i \text{ АСОП}$ – вартість залишку невикористаних поїздок для конкретного проїзного квитка i -го виду для j -го виду транспорту, грн.

Зауважимо, що такий підхід можливий виключно за умови однакової вартості проїзду для всіх видів транспорту. Якщо вартість проїзду для різних видів транспорту буде різною, то тоді залишається актуальним підхід із статичним розподілом доходів по конкретному виду проїзного квитка, як було розглянуто вище. Тобто це можна вважати статично-динамічним підходом до розподілу доходів від перевезень пасажирів.

Здійснивши розрахунки різних можливих варіантів співвідношення змінних при використанні формули 3.12, можна встановити, що спостерігається відхилення в розподілі доходів при використанні різних підходів. Таке відхилення складно спрогнозувати, оскільки воно залежить від значної кількості змінних факторів, серед яких і кількість поїздок кожним конкретним видом транспорту, і загальна кількість поїздок по конкретному проїзному квитку тощо. Відхилення виникають при введенні до алгоритму розрахунку додаткових значень, зафіксованих у вигляді вартості однієї поїздки, частки перевезення конкретним видом транспорту тощо. Тобто найбільш точним є підхід визначення доходів конкретного виду транспорту в комбінованих проїзних квитках при впровадженні АСОП пропорційно до фактичної кількості поїздок кожним видом транспорту. Він дозволяє найбільш обґрунтовано розподіляти доходи у всіх видах проїзних квитків, як безлімітних, без фіксованої кількості поїздок, так і в лімітованих на визначену кількість поїздок всіма видами транспорту, при умові, як уже зазначалось, однакової вартості проїзду у всіх видах транспорту.

Таким чином, контролінг в маркетинговій діяльності автотранспортних підприємств та, зокрема, у ціноутворенні, є необхідним інструментом для визначення недосконалих методичних підходів, використання яких знижує фінансові результати перевізників.

3.2 Моделювання доходів від використання сучасних цінових інструментів на пасажирському транспорті

На доходи КП «Київпаstrанс» від операційної діяльності впливає, у першу чергу, виручка від перевезень платних пасажирів. На сьогодні переважна більшість пасажирів користуються разовими квитками, а також місячними проїзними квитками. Із введенням у промислову експлуатацію АСОП гама засобів оплати проїзду в міському пасажирському транспорті міста Києва, який працює в звичайному режимі руху, буде однаковою в усіх видах відповідного транспорту. Зокрема, передбачається впровадження можливості поповнення транспортних карток на кількість поїздок.

На сьогодні такий вид засобу оплати проїзду у наземному пасажирському транспорті міста Києва також є доступним завдяки дослідній експлуатації АСОП. Проте частка пасажирів, які користуються електронним квитком та, зокрема, поповнюють транспортну картку на кількість поїздок для використання в наземному транспорті, який працює у звичайному режимі руху, становить менше одного відсотка від загального пасажирообороту.

Важливою задачею є виявлення факторів, які впливають на доходи перевізника від проїзду пасажирів з використанням електронного квитка на кількість поїздок. Враховуючи відсутність відповідних релевантних даних по КП «Київпаstrанс», можемо скористатися наявними даними використання такого виду засобів оплати проїзду, як транспортна картка на кількість поїздок, в інших видах міського пасажирського транспорту міста Києва, який працює у звичайному режимі руху, зокрема, в метрополітені, оскільки після введення в промислову експлуатацію АСОП буде єдиним для всіх видів міського пасажирського транспорту - табл. 3.3.

У табл. 3.3 наведено як загальну величину доходів за таким засобом проїзду в міському пасажирському транспорті, так і за тарифними планами. Для аналізу доходів від перевезення пасажирів за поїздками скористаємось даними за три роки, або 36 місяців, з липня 2016 по червень 2019 року.

Таблиця 3.3 – Доходи від проїзду пасажирів з використанням електронного квитка на кількість поїздок

Рік	Місяць	Доходи всього, грн.	у тому числі:					
			1-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50
2016	червень	25 560 752,3	6 891 804,0	4 405 315,2	1 500 346,4	232 219,4	264 088,8	12 266 978,5
	липень	28 167 487,6	7 708 256,0	4 545 726,9	1 560 154,6	257 745,7	286 970,4	13 808 634,0
	серпень	28 096 981,8	7 343 272,0	4 761 822,0	1 615 657,4	274 295,8	289 317,6	13 812 617,0
	вересень	31 620 130,9	8 795 028,0	5 440 804,2	1 798 996,0	308 835,3	327 344,4	14 949 123,0
	жовтень	31 397 120,7	8 205 016,0	5 404 756,5	1 846 355,4	310 193,2	340 923,6	15 289 876,0
	листопад	33 329 654,7	8 571 128,0	5 740 550,4	1 954 036,0	320 305,3	359 946,0	16 383 689,0
	грудень	33 846 323,1	8 816 652,0	5 766 341,1	1 984 614,6	330 583,9	362 160,0	16 585 971,5
2017	січень	32 784 905,4	7 848 172,0	5 702 353,8	2 047 842,8	353 220,5	361 864,8	16 471 451,5
	лютий	36 208 234,7	8 709 584,0	6 780 395,7	2 437 285,8	407 595,7	387 972,0	17 485 401,5
	березень	40 848 642,9	9 899 532,0	7 178 792,4	2 647 885,6	448 665,7	448 009,2	20 225 758,0
	квітень	36 749 755,2	9 390 704,0	5 838 463,8	2 154 565,8	376 515,7	391 748,4	18 597 757,5
	травень	38 009 493,9	9 928 288,0	6 308 230,5	2 315 305,8	389 806,1	372 078,0	18 695 785,5
	червень	37 364 343,0	8 964 316,0	6 331 154,7	2 532 810,2	411 884,0	374 835,6	18 749 342,5
	липень	41 433 421,1	10 916 647,0	5 656 852,9	3 049 029,6	469 540,0	485 612,6	20 855 739,0
	серпень	52 408 109,5	14 958 080,0	9 872 415,2	6 339 632,8	933 804,8	1 130 764,2	19 173 412,5
	вересень	57 612 101,9	15 188 706,0	9 520 718,7	6 904 429,4	970 589,8	1 565 206,0	23 462 452,0
	жовтень	60 190 509,3	15 375 089,0	9 258 844,2	7 167 389,4	909 158,6	1 614 222,6	25 865 805,5
	листопад	59 377 765,8	15 547 261,0	8 538 718,5	6 869 554,2	812 972,1	1 511 723,0	26 097 537,0
	грудень	61 757 515,5	16 706 691,0	8 854 514,4	7 071 845,2	784 840,0	1 447 604,4	26 892 020,5
2018	січень	56 703 184,4	15 229 738,0	7 700 026,0	6 257 855,4	664 376,2	1 270 045,8	25 581 143,0
	лютий	55 244 414,3	15 451 784,0	7 876 852,9	6 597 681,6	627 008,2	1 160 929,6	23 530 158,0
	березень	62 445 025,1	17 695 512,0	8 603 023,1	7 393 444,8	697 343,7	1 333 563,0	26 722 138,5
	квітень	59 552 188,3	17 404 169,0	8 239 634,2	6 996 700,8	641 864,9	1 192 453,4	25 077 366,0
	травень	63 750 634,6	19 071 766,0	8 497 918,1	7 421 592,0	682 397,7	1 226 603,8	26 850 357,0
	червень	59 547 620,9	18 217 906,0	7 041 108,9	6 811 968,0	652 750,1	1 162 714,4	25 661 173,5
	липень	76 794 326,2	21 549 622,0	5 060 792,1	5 060 691,4	1 309 864,0	1 767 204,2	42 046 152,5
	серпень	95 388 364,7	29 303 123,0	7 724 325,0	6 217 422,8	1 672 487,1	1 743 835,8	48 727 171,0
	вересень	101 907 923,4	32 920 364,0	8 150 272,2	6 412 322,2	1 653 922,9	1 548 138,6	51 222 903,5
	жовтень	110 454 638,5	36 907 388,0	8 759 101,4	6 729 400,4	1 703 130,6	1 432 764,6	54 922 853,5
	листопад	112 696 835,6	37 797 310,0	8 820 715,4	6 781 631,6	1 667 631,2	1 308 132,4	56 321 415,0
	грудень	106 968 174,7	36 939 590,0	8 468 709,2	6 323 995,0	1 533 260,8	1 094 829,2	52 607 790,5
2019	січень	103 557 674,3	35 003 883,0	8 097 502,0	6 201 156,2	1 540 655,5	1 043 548,6	51 670 929,0
	лютий	105 999 064,0	36 301 650,0	7 967 530,9	6 335 836,2	1 562 051,4	1 095 387,0	52 736 608,5
	березень	111 700 511,0	40 277 229,0	8 191 101,1	6 529 365,4	1 631 806,0	1 106 069,0	53 964 940,5
	квітень	110 814 421,0	40 423 920,0	8 290 577,4	6 681 789,2	1 621 971,4	1 038 746,0	52 757 417,0
	травень	118 183 906,9	44 816 296,0	8 991 161,9	7 105 326,6	1 748 788,0	1 024 322,4	54 498 012,0
	червень	116 641 403,0	45 857 749,0	9 399 239,5	7 208 858,6	1 709 339,4	891 263,0	51 574 953,5

Джерело: розроблено автором за даними КП «Київський метрополітен»

Проаналізуємо структуру доходів від перевезення пасажирів - рис. 3.4. Як видно з діаграми, 47 % доходів від перевезення пасажирів за поїздками на транспортних картках отримано від використання поїздок з найменшою вартістю та найбільшою знижкою для пасажирів, тобто від придбання відразу 50 поїздок.

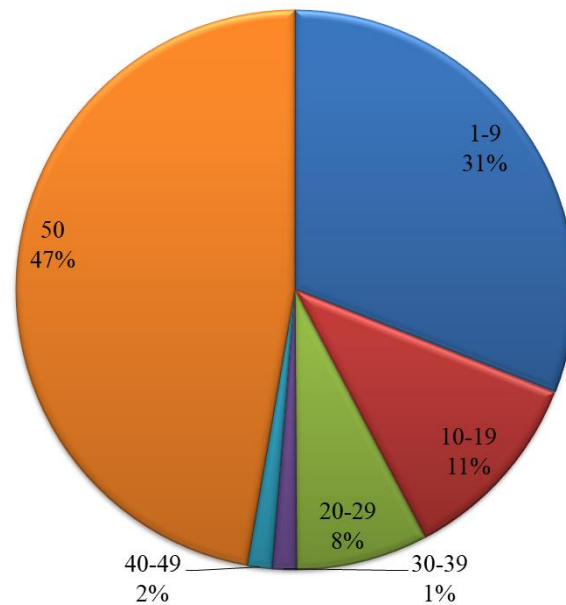


Рисунок 3.4 – Структура доходів від проїзду пасажирів з використанням електронного квитка на кількість поїздок

Джерело: розроблено автором

Шляхом опитування експертів зі складу працівників фінансово-економічних підрозділів підприємств міського пасажирського транспорту, який працює в звичайному режимі руху (КП «Київпаstrанс» та КП «Київський метрополітен»), визначимо основні фактори, які впливають на величину доходів від перевезення пасажирів за поїздками на транспортних картках.

Всі опитані нами експерти зазначили наступні фактори: обсяги перевезень пасажирів за транспортними картками на кількість поїздок, обсяги продажу поїздок пасажирам у місцях продажу, доходність кожного

тарифного плану, або, іншими словами, середня доходна ставка, грн. за 1 поїзду.

Крім того, експерти зазначили, що значний вплив на обсяг доходів кожного місяця справляє кількість днів у місяці, у т.ч. кількість робочих і вихідних днів, сезонність, тобто коливання попиту на транспортні послуги залежно від календарного періоду року.

На рис. 3.5 наведемо динаміку доходів від перевезень пасажирів за транспортними картками на кількість поїздок у міському пасажирському транспорті м. Києва, який працює у звичайному режимі руху, динаміку транспортної роботи – перевезення пасажирів, а також продажу поїздок пасажирам.

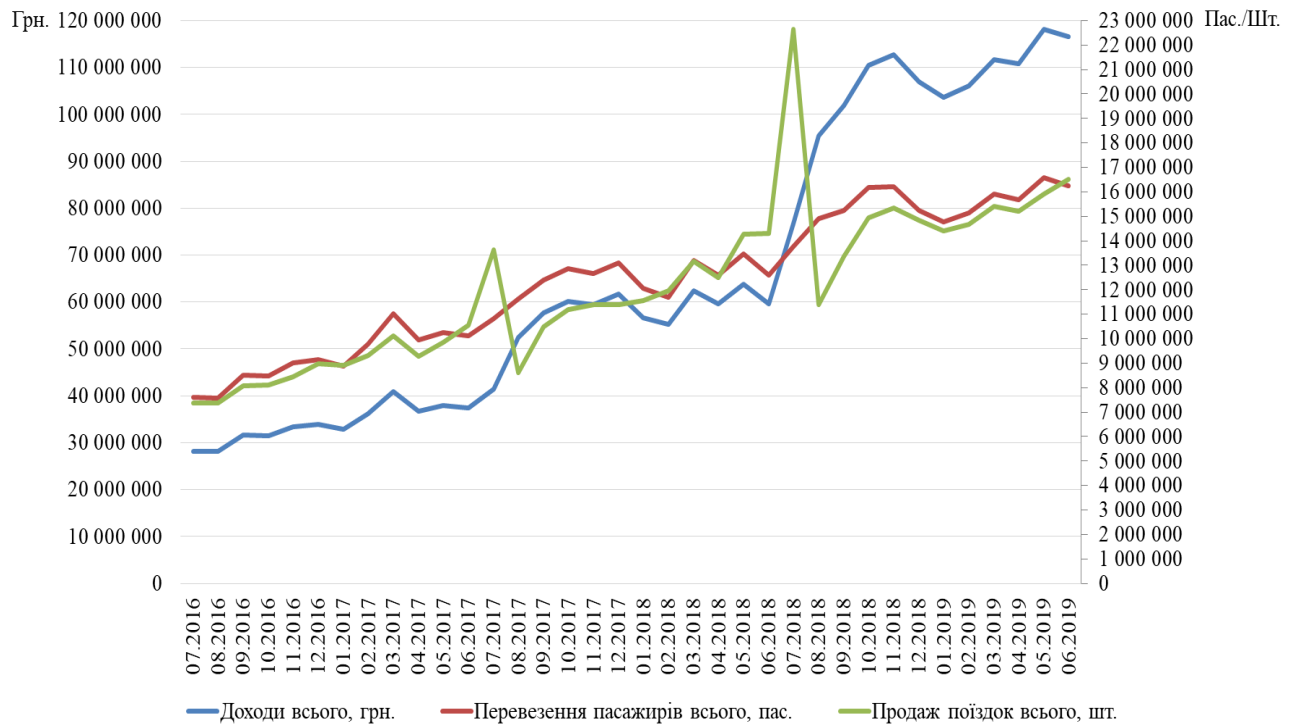


Рисунок 3.5 – Доходи від перевезення пасажирів від проїзду пасажирів з використанням електронного квитка на кількість поїздок

Джерело: розроблено автором

Зміни кривої доходів від перевезення пасажирів за транспортними картками на кількість поїздок мають значну подібність до змін кривих обсягів перевезення пасажирів і продажу поїздок.

Таблиця 3.4 – Продаж і використання поїздок на транспортних картках

Рік	Місяць	Продаж поїздок, всього, шт. (X ₁)	у тому числі:						Перевезення пасажирів всього, пас. (X ₂)	у тому числі:					
			1-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50		1-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50
2016	червень	7 063 907	1 473 232	1 182 515	412 059	66 637	78 514	3 850 950	6 888 318	1 722 951	1 129 568	394 828	62 762	73 358	3 504 851
	липень	7 360 435	1 552 991	1 205 173	426 304	73 806	81 011	4 021 150	7 597 901	1 927 064	1 165 571	410 567	69 661	79 714	3 945 324
	серпень	7 381 164	1 463 024	1 262 251	427 432	76 619	85 688	4 066 150	7 582 933	1 835 818	1 220 980	425 173	74 134	80 366	3 946 462
	вересень	8 079 147	1 576 591	1 361 459	484 058	84 764	96 568	4 475 707	8 512 831	2 198 757	1 395 078	473 420	83 469	90 929	4 271 178
	жовтень	8 100 455	1 435 439	1 408 331	488 281	83 886	96 568	4 587 950	8 470 045	2 051 254	1 385 835	485 883	83 836	94 701	4 368 536
	листопад	8 454 669	1 444 292	1 462 456	515 245	87 094	102 082	4 843 500	8 996 546	2 142 782	1 471 936	514 220	86 569	99 985	4 681 054
	грудень	8 984 199	1 478 514	1 548 179	563 368	99 243	107 295	5 187 600	9 133 775	2 204 163	1 478 549	522 267	89 347	100 600	4 738 849
2017	січень	8 906 322	1 451 787	1 592 880	596 555	106 844	106 456	5 051 800	8 865 203	1 962 043	1 462 142	538 906	95 465	100 518	4 706 129
	лютий	9 304 362	1 478 237	1 686 508	631 668	111 742	116 607	5 279 600	9 771 110	2 177 396	1 738 563	641 391	110 161	107 770	4 995 829
	березень	10 119 829	1 692 198	1 801 507	678 368	115 602	115 804	5 716 350	11 036 907	2 474 883	1 840 716	696 812	121 261	124 447	5 778 788
	квітень	9 281 238	1 537 193	1 644 597	622 145	108 037	105 516	5 263 750	9 935 934	2 347 676	1 497 042	566 991	101 761	108 819	5 313 645
	травень	9 861 430	1 631 039	1 704 368	655 053	115 022	107 248	5 648 700	10 259 219	2 482 072	1 617 495	609 291	105 353	103 355	5 341 653
	червень	10 540 042	1 577 414	1 602 599	739 525	120 767	129 587	6 370 150	10 103 377	2 241 079	1 623 373	666 529	111 320	104 121	5 356 955
	липень	13 636 515	1 434 270	1 521 166	1 141 747	273 427	398 806	8 867 099	10 810 944	2 454 478	1 399 011	781 847	124 250	131 786	5 919 572
	серпень	8 617 382	1 555 667	1 510 611	1 086 949	157 693	271 062	4 035 400	11 620 752	3 006 335	2 033 668	1 353 896	209 554	259 102	4 758 197
	вересень	10 483 492	1 752 343	1 706 600	1 322 397	174 278	320 174	5 207 700	12 408 329	3 041 930	1 949 293	1 449 858	211 784	347 540	5 407 924
	жовтень	11 190 485	1 776 956	1 805 589	1 426 528	172 774	323 388	5 685 250	12 862 146	3 078 700	1 891 998	1 495 198	195 398	354 601	5 846 251
	листопад	11 398 178	1 855 515	1 728 522	1 426 056	163 076	309 709	5 915 300	12 665 975	3 112 836	1 743 945	1 432 109	174 523	332 130	5 870 432
	грудень	11 402 907	1 771 307	1 809 474	1 476 734	153 476	299 416	5 892 500	13 110 845	3 342 684	1 807 596	1 473 829	168 040	315 939	6 002 757
2018	січень	11 551 137	2 530 542	1 650 522	1 385 108	140 356	267 309	5 577 300	12 046 428	3 046 440	1 571 560	1 303 793	141 506	277 113	5 706 016
	лютий	11 968 174	3 084 703	1 597 795	1 393 077	136 282	273 567	5 482 750	11 687 107	3 090 363	1 607 521	1 374 517	133 406	252 376	5 228 924
	березень	13 169 035	3 539 412	1 769 171	1 548 306	147 735	286 261	5 878 150	13 211 656	3 539 107	1 755 719	1 540 301	148 371	289 905	5 938 253
	квітень	12 480 311	3 487 706	1 664 682	1 454 497	135 462	251 114	5 486 850	12 588 585	3 480 837	1 681 558	1 457 646	136 567	259 229	5 572 748
	травень	14 272 184	3 825 666	1 745 646	1 616 788	156 255	298 029	6 629 800	13 473 381	3 814 357	1 734 269	1 546 165	145 191	266 653	5 966 746
	червень	14 315 926	3 728 896	1 480 028	1 490 268	158 479	306 505	7 151 750	12 593 835	3 643 584	1 436 961	1 419 160	138 883	252 764	5 702 483
	липень	22 635 929	3 837 303	1 394 941	1 639 839	517 712	857 484	14 388 650	13 755 112	3 139 571	772 269	887 479	238 712	359 212	8 357 869
	серпень	11 383 234	3 800 567	1 050 175	707 310	188 206	127 876	5 509 100	14 895 684	3 666 716	1 041 878	953 989	270 369	325 310	8 637 422
	вересень	13 354 293	4 234 246	1 103 944	798 350	207 545	155 408	6 854 800	15 232 378	4 117 296	1 082 006	935 683	254 099	269 515	8 573 779
	жовтень	14 933 136	4 706 926	1 179 539	872 264	225 125	160 982	7 788 300	16 163 640	4 615 016	1 154 214	958 367	254 862	240 346	8 940 835
	листопад	15 357 859	4 753 531	1 148 512	883 477	223 581	163 158	8 185 600	16 214 003	4 725 571	1 154 814	943 671	243 208	208 853	8 937 886
	грудень	14 848 275	4 638 416	1 113 028	840 704	212 035	147 492	7 896 600	15 225 420	4 619 119	1 104 860	869 370	220 472	169 946	8 241 653
2019	січень	14 402 656	4 405 546	1 061 835	827 180	213 420	138 925	7 755 750	14 761 508	4 375 956	1 056 504	852 338	221 381	162 143	8 093 186
	лютий	14 686 612	4 558 700	1 047 381	842 972	214 407	144 452	7 878 700	15 130 026	4 538 241	1 040 465	873 008	225 150	171 261	8 281 901
	березень	15 393 343	5 062 670	1 074 169	864 975	223 644	143 085	8 024 800	15 903 020	5 035 230	1 070 067	900 826	235 484	173 840	8 487 573
	квітень	15 191 035	5 047 449	1 067 697	880 899	221 463	139 127	7 834 400	15 678 643	5 053 914	1 080 782	914 947	232 118	160 020	8 236 862
	травень	15 906 944	5 544 536	1 124 223	913 669	234 585	133 681	7 956 250	16 581 174	5 602 217	1 169 619	965 868	248 048	154 078	8 441 344
	червень	16 521 633	5 774 870	1 252 343	1 000 401	246 507	134 212	8 113 300	16 256 746	5 732 423	1 221 319	976 047	241 326	132 204	7 953 427

Джерело: розроблено автором за даними КП «Київський метрополітен»

Приведемо у табл. 3.4 інформацію щодо показників продажу поїздок (X_1) і перевезення пасажирів (X_2) всього, у т.ч. за тарифними планами (1-9, 10-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50 поїздок). Із графіка на рис. 3.4 видно, що на обсяги доходів впливає сукупність багатьох факторів. Крива доходів змінюється в залежності від зміни кривої перевезень пасажирів, але у 2018 році спостерігається значне збільшення місячного обсягу доходів. У цей час відбулася зміна тарифів на перевезення пасажирів і тому значно збільшилась доходна ставка. У табл. 3.5 наведено інформацію стосовно зміни доходної ставки від перевезень пасажирів.

Таблиця 3.5 – Доходна ставка від проїзду пасажирів з використанням електронного квитка на кількість поїздок, грн. (X_3)

Рік	Місяць	Всього	у тому числі:					
			1-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2016	Червень	3,71	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Липень	3,71	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Серпень	3,71	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Вересень	3,71	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Жовтень	3,71	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Листопад	3,70	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Грудень	3,71	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
2017	Січень	3,70	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Лютий	3,71	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Березень	3,70	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Квітень	3,70	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Травень	3,70	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Червень	3,70	4,00	3,90	3,80	3,70	3,60	3,50
	Липень	3,83	4,45	4,04	3,90	3,78	3,68	3,52
	Серпень	4,51	4,98	4,85	4,68	4,46	4,36	4,03
	Вересень	4,64	4,99	4,88	4,76	4,58	4,50	4,34
	Жовтень	4,68	4,99	4,89	4,79	4,65	4,55	4,42
	Листопад	4,69	4,99	4,90	4,80	4,66	4,55	4,45
Грудень	4,71	5,00	4,90	4,80	4,67	4,58	4,48	
2018	Січень	4,71	5,00	4,90	4,80	4,70	4,58	4,48
	Лютий	4,73	5,00	4,90	4,80	4,70	4,60	4,50
	Березень	4,73	5,00	4,90	4,80	4,70	4,60	4,50
	Квітень	4,73	5,00	4,90	4,80	4,70	4,60	4,50
	Травень	4,73	5,00	4,90	4,80	4,70	4,60	4,50
	Червень	4,73	5,00	4,90	4,80	4,70	4,60	4,50
	Липень	5,58	6,86	6,55	5,70	5,49	4,92	5,03
	Серпень	6,40	7,99	7,41	6,52	6,19	5,36	5,64

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	вересень	6,69	8,00	7,53	6,85	6,51	5,74	5,97
	жовтень	6,83	8,00	7,59	7,02	6,68	5,96	6,14
	листопад	6,95	8,00	7,64	7,19	6,86	6,26	6,30
	грудень	7,03	8,00	7,66	7,27	6,95	6,44	6,38
2019	січень	7,02	8,00	7,66	7,28	6,96	6,44	6,38
	лютий	7,01	8,00	7,66	7,26	6,94	6,40	6,37
	березень	7,02	8,00	7,65	7,25	6,93	6,36	6,36
	квітень	7,07	8,00	7,67	7,30	6,99	6,49	6,41
	травень	7,13	8,00	7,69	7,36	7,05	6,65	6,46
	червень	7,17	8,00	7,70	7,39	7,08	6,74	6,48

Джерело: розроблено автором за даними КП «Київський метрополітен»

Доходна ставка визначається як відношення суми доходів від поїздок до кількості таких поїздок. Доходна ставка залежить від встановленого тарифу на перевезення пасажирів за конкретним тарифним планом, а також від залишків поїздок на транспортних картках пасажирів в кожному конкретному місяці тому, що пасажирів мають можливість користуватися поїздками, які придбали в попередні періоди. Отже доходна ставка збільшується по мірі зростання тарифів на перевезення пасажирів.

У табл. 3.6 наведемо інформацію стосовно ще двох факторів, які впливають на обсяги доходів від перевезень пасажирів.

Коефіцієнт відношення робочих днів до загальних визначається, як відношення кількості робочих днів у місяці до загальної кількості днів. Наступний фактор – коефіцієнт сезонності аналогічного місяця минулого року – визначається як відношення обсягу перевезень пасажирів відповідного місяця минулого року до річного обсягу перевезень пасажирів минулого року. Коефіцієнт сезонності відображає сезонні коливання попиту на транспортні послуги. Як правило, попит на транспортні послуги в літні місяці менше, в зимові місяці більше.

З метою визначення впливу факторів на обсяги доходів від перевезення пасажирів за поїздками на транспортних картках в міському пасажирському транспорті, який працює в звичайному режимі руху, та побудови відповідної

математичної моделі, скористаємось інструментарієм комп'ютерної програми Mathcad. Перш за все, визначимо, чи є зв'язок вищенаведених факторів із результуючим показником – місячним обсягом доходів від перевезень пасажирів за поїздками на транспортних картках. Для цього визначимо коефіцієнти коваріації та кореляції.

Таблиця 3.6 – Коефіцієнти робочих днів і сезонності

Рік	Місяць	Дні всього	Дні робочі	Дні вихідні	Коефіцієнт робочих днів до загальних (X ₄)	Коефіцієнт сезонності аналогічного місяця минулого року (X ₅)
2016	липень	31	22	9	0,7097	1,0285
	серпень	31	22	9	0,7097	0,9462
	вересень	30	22	8	0,7333	1,0783
	жовтень	31	20	11	0,6452	1,1052
	листопад	30	22	8	0,7333	1,1023
	грудень	31	22	9	0,7097	1,2308
2017	січень	31	20	11	0,6452	0,8425
	лютий	28	20	8	0,7143	0,9708
	березень	31	22	9	0,7097	1,0284
	квітень	30	19	11	0,6333	1,0019
	травень	31	20	11	0,6452	0,9230
	червень	30	20	10	0,6667	0,8714
	липень	31	21	10	0,6774	0,9611
	серпень	31	22	9	0,7097	0,9592
	вересень	30	21	9	0,7000	1,0769
	жовтень	31	21	10	0,6774	1,0714
	листопад	30	22	8	0,7333	1,1380
	грудень	31	20	11	0,6452	1,1554
2018	січень	31	21	10	0,6774	0,7972
	лютий	28	20	8	0,7143	0,8786
	березень	31	21	10	0,6774	0,9924
	квітень	30	19	11	0,6333	0,8934
	травень	31	21	10	0,6774	0,9225
	червень	30	20	10	0,6667	0,9085
	липень	31	22	9	0,7097	0,9721
	серпень	31	22	9	0,7097	1,0449
	вересень	30	20	10	0,6667	1,1158
	жовтень	31	22	9	0,7097	1,1566
	листопад	30	22	8	0,7333	1,1389
	грудень	31	20	11	0,6452	1,1789
2019	січень	31	21	10	0,6774	0,8652
	лютий	28	20	8	0,7143	0,8394
	березень	31	20	11	0,6452	0,9488
	квітень	30	20	10	0,6667	0,9041
	травень	31	22	9	0,7097	0,9676
	червень	30	18	12	0,6000	0,9045

Джерело: розраховано автором за даними КП «Київський метрополітен»

На рис. 3.6 наведено розрахунок відповідних коефіцієнтів у програмному середовищі Mathcad.

$x_1 :=$	0	$x_2 :=$	0	$x_3 :=$	0	$x_4 :=$	0
0	$7.064 \cdot 10^6$	0	$6.888 \cdot 10^6$	0	3.711	0	0.71
1	$7.36 \cdot 10^6$	1	$7.598 \cdot 10^6$	1	3.707	1	0.71
2	$7.381 \cdot 10^6$	2	$7.583 \cdot 10^6$	2	3.705	2	0.733
3	$8.079 \cdot 10^6$	3	$8.513 \cdot 10^6$	3	3.714	3	0.645
4	$8.1 \cdot 10^6$	4	$8.47 \cdot 10^6$	4	3.707	4	0.733
5	$8.455 \cdot 10^6$	5	$8.997 \cdot 10^6$	5	3.705	5	0.71
6	$8.984 \cdot 10^6$	6	$9.134 \cdot 10^6$	6	3.706	6	0.645
7	$8.906 \cdot 10^6$	7	$8.865 \cdot 10^6$	7	3.698	7	0.714
8	$9.304 \cdot 10^6$	8	$9.771 \cdot 10^6$	8	3.706	8	0.71
9	$1.012 \cdot 10^7$	9	$1.104 \cdot 10^7$	9	3.701	9	0.633
10	$9.281 \cdot 10^6$	10	$9.936 \cdot 10^6$	10	3.699	10	0.645
11	$9.861 \cdot 10^6$	11	$1.026 \cdot 10^7$	11	3.705	11	0.667
12	$1.054 \cdot 10^7$	12	$1.01 \cdot 10^7$	12	3.698	12	0.677
13	$1.364 \cdot 10^7$	13	$1.081 \cdot 10^7$	13	3.833	13	0.71
14	$8.617 \cdot 10^6$	14	$1.162 \cdot 10^7$	14	4.51	14	0.7
15	...	15	...	15	...	15	...

$x_5 :=$	0	$vy :=$	0
0	1.028	0	$2.817 \cdot 10^7$
1	0.946	1	$2.81 \cdot 10^7$
2	1.078	2	$3.162 \cdot 10^7$
3	1.105	3	$3.14 \cdot 10^7$
4	1.102	4	$3.333 \cdot 10^7$
5	1.231	5	$3.385 \cdot 10^7$
6	0.843	6	$3.278 \cdot 10^7$
7	0.971	7	$3.621 \cdot 10^7$
8	1.028	8	$4.085 \cdot 10^7$
9	1.002	9	$3.675 \cdot 10^7$
10	0.923	10	$3.801 \cdot 10^7$
11	0.871	11	$3.736 \cdot 10^7$
12	0.961	12	$4.143 \cdot 10^7$
13	0.959	13	$5.241 \cdot 10^7$
14	1.077	14	$5.761 \cdot 10^7$
15	...	15	...

$$\begin{aligned} \text{cvar}(x_1, vy) &= 80229367767628.89 \\ \text{cvar}(x_2, vy) &= 80519495486947.76 \\ \text{cvar}(x_3, vy) &= 39571687.751 \\ \text{cvar}(x_4, vy) &= -122036.656 \\ \text{cvar}(x_5, vy) &= -3603.121 \\ \text{corr}(x_1, vy) &= 0.805 \\ \text{corr}(x_2, vy) &= 0.943 \\ \text{corr}(x_3, vy) &= 0.982 \\ \text{corr}(x_4, vy) &= -0.117 \\ \text{corr}(x_5, vy) &= -0.001 \end{aligned}$$

Рисунок 3.6 – Коваріація і кореляція з факторами

Джерело: розраховано автором

Зокрема, можна зазначити, що існує коваріація між фактором X_1 (обсягами продажу поїздок пасажиром у попередньому місяці) та обсягами доходів у поточному місяці (v_y), при цьому зв'язок прямий. Також існує коваріація між обсягами перевезення пасажирів у попередньому місяці (X_2) та доходами від перевезення у поточному місяці, коваріація також є додатньою.

Фактор середньої дохідної ставки від перевезень пасажирів (X_3) також має додатній показник коваріації, що свідчить про прямий зв'язок. При цьому фактор коефіцієнту робочих днів до загальних (X_4) має від'ємне значення коваріації, тобто при збільшенні значення коефіцієнту робочих днів загальний обсяг доходів від перевезень пасажирів зменшується. Це пояснюється тим, що збільшення кількості робочих днів у відношенні до загальних у значенні коефіцієнту відбувається в місяці, які мають меншу кількість календарних днів, що, у свою чергу, приводить до меншого місячного обсягу доходів. Коефіцієнт сезонності аналогічного місяця минулого року (X_5) має значення коефіцієнту коваріації незначне від'ємне.

Для встановлення сили взаємозв'язку визначимо для вищезазначених п'яти факторів коефіцієнти кореляції. Для фактора X_1 коефіцієнт кореляції складає 0,805, тобто залежність є високою. Для фактора X_2 коефіцієнт кореляції 0,943, тобто взаємозалежність є ще вищою, ніж у фактора X_1 . Для фактора X_3 коефіцієнт кореляції складає 0,982, що являє собою найвищий ступінь взаємозалежності серед проаналізованих до цього факторів. Коефіцієнт кореляції з фактором X_4 складає -0,117, тобто зв'язок є, але слабкий. Із фактором факту X_5 практично немає взаємозв'язку із результируючим показником v_y , оскільки коефіцієнт кореляції складає -0,001.

Програмне середовище Mathcad дозволяє проаналізувати залежність між даними та визначити параметри такої залежності. Якщо необхідно проаналізувати вплив на певне явище кількох факторів, програма Mathcad дозволяє здійснити це за допомогою поліноміальної функції.

Зокрема, існує такий інструмент, як функція `regress`, яка повертає вектор коефіцієнтів полінома, який використовує функція `interp`, щоб знайти поліном n -го порядку, який найкраще відповідає значенням даних x і y в масивах вихідних даних vx (Mx) і vy в значенні найменших квадратів. Можна використовувати функцію `regress` для регресії з багатьма змінними, де матриця Mx з k незалежних змінних і вектор залежних значень vy використовуються для визначення поліноміальної поверхні n -го порядку в k вимірах. Функція `regress` має вигляд `regress(vx, vy, n)` або `regress(Mx, vy, n)`.

Функція `interp` має вигляд `interp(vs, vx, vy, x)` або `interp(vs, Mx, vy, X)` і повертає інтерпольоване значення y , відповідне x , використовуючи вихідний вектор функції `regress`. Якщо `regress` використовувалась для визначення багатовимірної поверхні, X – вектор незалежних змінних, за допомогою якого можна обчислити інтерпольоване значення y .

Аргументи функцій `regress` та `interp`:

vx і vy – це вектори реальних значень даних однакової довжини;

Mx – матриця реальних значень даних. Існує один стовпчик для кожної незалежної змінної (k стовпців). У цьому випадку vy має таку ж кількість рядків, що і Mx ;

vs – вектор, створений функцією `regress`;

n – додатне ціле число, що вказує порядок полінома, який буде використовуватись для аналізу даних. Порядок полінома не може перевищувати кількість точок даних мінус 1. Наприклад, якщо поліном четвертого порядку з однією змінною, повинно бути принаймні 5 точок даних;

x – реальне значення незалежної змінної, при якій потрібно оцінити криву регресії;

X – вектор значень незалежних змінних, за яким потрібно оцінити поверхню регресії.

Вихід функції `regress` – вектор, що містить змінні ідентифікаційні коди, а також коефіцієнти поліномів. Можливо витягти коефіцієнти, починаючи з

четвертого запису, або використовувати `interp` для отримання значень полінома. `Regress` відповідає всім точкам даних, використовуючи один поліном, тому він не працює добре, коли дані не відповідають одному поліному.

На рис. 3.7 наведено розрахунок в програмі Mathcad мінімальної кількості значень, які необхідні для побудови моделі при різних ступенях полінома та різній кількості змінних, розрахунок кількості доданків, а значить, і кількості коефіцієнтів у поліноміальному вираженні ступеня n з k змінними.

$$\begin{array}{lll}
 n := 3 & & \\
 k := 2 & k := 3 & k := 4 \\
 \frac{(n+k-1)! \cdot (n+k)}{k!(n-1) \cdot n} = 10 & \frac{(n+k-1)! \cdot (n+k)}{k!(n-1) \cdot n} = 20 & \frac{(n+k-1)! \cdot (n+k)}{k!(n-1) \cdot n} = 35
 \end{array}$$

Рисунок 3.7 – Мінімальна кількість значень і кількість мономів

Джерело: розраховано автором

Отже, за умови 3 ступеня полінома та 2 факторах необхідна кількість значень складає 10, при 3 факторах – 20 значень, при 4 факторах – 35 значень відповідно.

У поліномі кількість мономів також становитиме 10, 20 або 35 відповідно. Хоча дозволено будь-яку кількість незалежних змінних у функції `regress`, введення більше ніж чотирьох незалежних змінних вимагає значно більше пам'яті комп'ютера та часу для обчислення.

На рис. 3.8 наведемо розрахунок у програмі Mathcad параметрів моделі від двох факторів X_2 та X_3 , тобто обсягів перевезень пасажирів у попередньому місяці та доходної ставки у попередньому місяці.

Для цього використаємо матрицю вихідних даних $X_{2,3}$ і отримаємо за допомогою функції `regress` вектор значень моделі $S_{2,3}$ для наших 36 спостережень. За допомогою функції `interp` отримаємо змодельовані

показники. Програма Mathcad застосовує нумерацію рядків і стовпчиків у матрицях, починаючи з 0. Вектор є окремим випадком матриці з одного стовпчика.

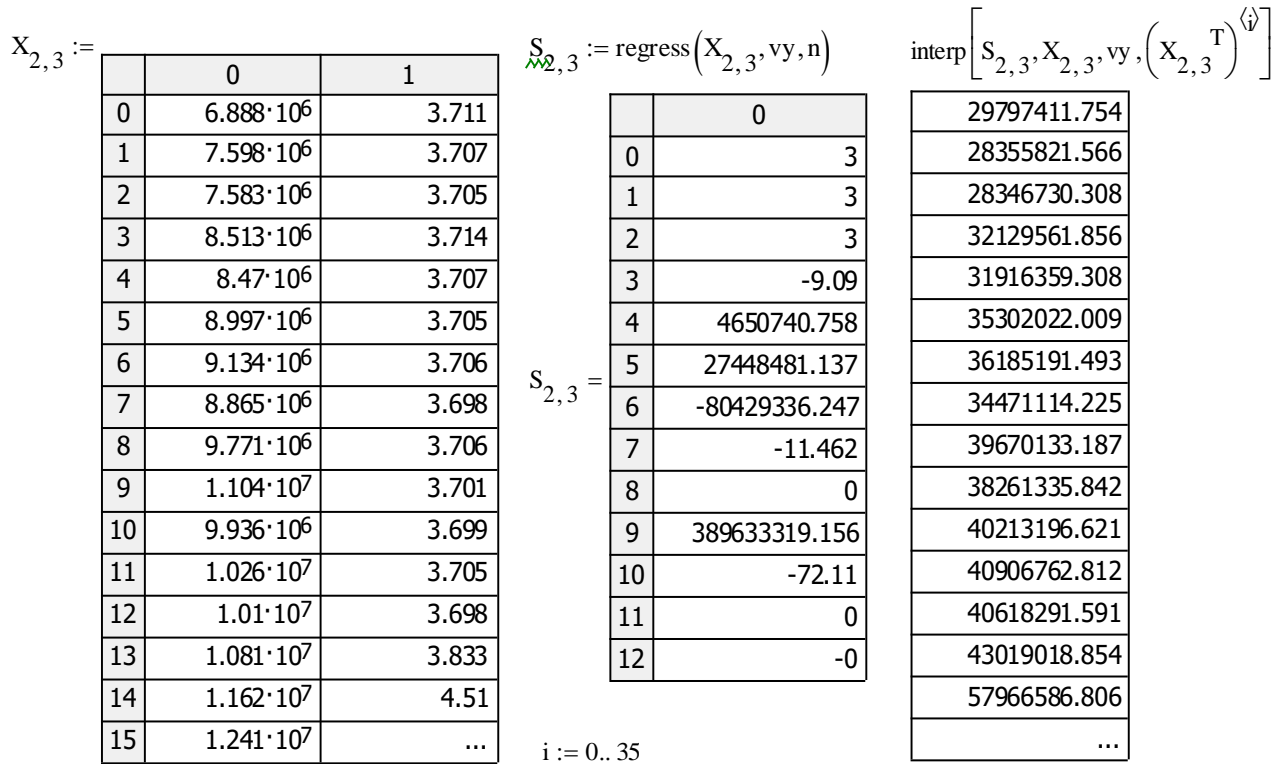


Рисунок 3.8 – Розрахунок параметрів моделі від 2 факторів

Джерело: розраховано автором

Функція `interp` в якості вихідних даних використовує вектор $S_{2,3}$, матрицю $X_{2,3}$, вектор v_y . Для того, щоб отримати вектор значень змінних при конкретному i -му спостереженні, необхідно транспонувати матрицю $X_{2,3}$ і взяти i -те значення транспонованої матриці $X_{2,3}^T$.

Програмне середовище Mathcad дозволяє будувати тривимірні графіки. Використовуючи дані розрахованої на рис. 3.8 моделі можемо побудувати графік залежності результуючого показника доходів від перевезень пасажирів, який виражається через функцію `interp`, від факторів X_2 та X_3 , для цього скористаємося вбудованою в Mathcad функцією `CreateMesh`. Позначимо $X_2 - \alpha$, $X_3 - \beta$ рис. 3.9.

Значення, отримані в результаті застосування функції `interp`, знаходяться в певному наближенні до даних фактичних спостережень. Чим більш достовірною є модель, тим менша відстань між реальними даними та змодельованими.

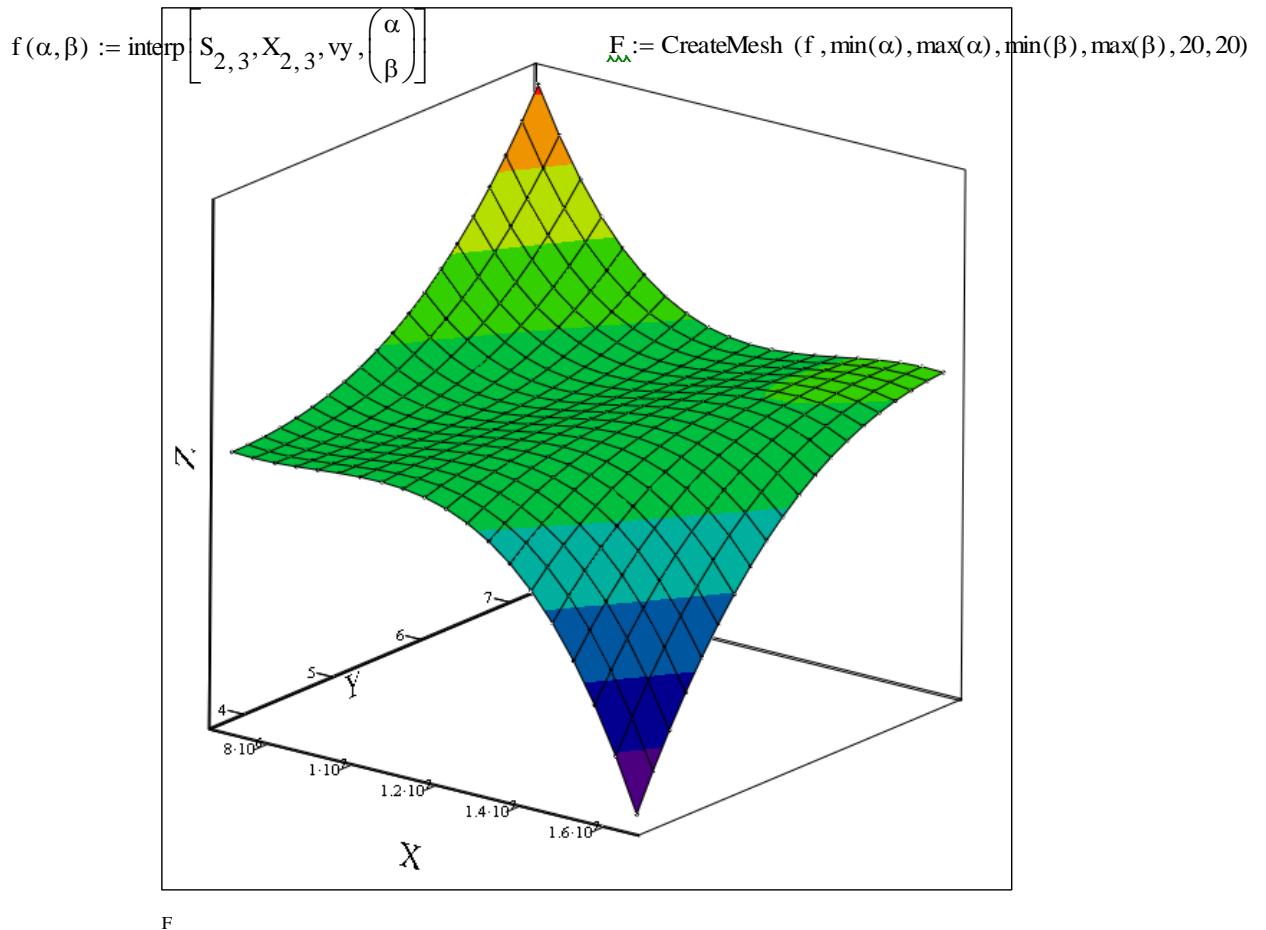


Рисунок 3.9 – Залежність значень функції `interp` від факторів X_2 та X_3
Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.10 наведемо розрахунок в програмі `Mathcad` параметрів моделі від трьох факторів.

Для цього побудуємо матрицю $X_{1,2,3}$, в якій наведено в якості вихідних даних інформацію стосовно перевезення пасажирів у попередньому місяці, продажу поїздок пасажиром у попередньому місяці та доходної ставки у попередньому місяці.

За допомогою функції regress визначимо параметри полінома – вектор $S_{1,2,3}$. За допомогою функції interp побудуємо змодельовані дані, використовуючи транспоновану матрицю $X_{1,2,3}^T$.

$$X_{1,2,3} :=$$

	0	1	2
0	$7.064 \cdot 10^6$	$6.888 \cdot 10^6$	3.711
1	$7.36 \cdot 10^6$	$7.598 \cdot 10^6$	3.707
2	$7.381 \cdot 10^6$	$7.583 \cdot 10^6$	3.705
3	$8.079 \cdot 10^6$	$8.513 \cdot 10^6$	3.714
4	$8.1 \cdot 10^6$	$8.47 \cdot 10^6$	3.707
5	$8.455 \cdot 10^6$	$8.997 \cdot 10^6$	3.705
6	$8.984 \cdot 10^6$	$9.134 \cdot 10^6$	3.706
7	$8.906 \cdot 10^6$	$8.865 \cdot 10^6$	3.698
8	$9.304 \cdot 10^6$	$9.771 \cdot 10^6$	3.706
9	$1.012 \cdot 10^7$	$1.104 \cdot 10^7$	3.701
10	$9.281 \cdot 10^6$	$9.936 \cdot 10^6$	3.699
11	$9.861 \cdot 10^6$	$1.026 \cdot 10^7$	3.705
12	$1.054 \cdot 10^7$	$1.01 \cdot 10^7$	3.698
13	$1.364 \cdot 10^7$	$1.081 \cdot 10^7$	3.833
14	$8.617 \cdot 10^6$	$1.162 \cdot 10^7$	4.51
15	$1.048 \cdot 10^7$	$1.241 \cdot 10^7$...

$$S_{1,2,3} := \text{regress}(X_{1,2,3}, vy, n) \quad \text{interp} \left[S_{1,2,3}, X_{1,2,3}, vy, (X_{1,2,3}^T)^{\langle \hat{v} \rangle} \right]$$

	0	
0	3	29274195.622
1	3	28643911.561
2	3	28622730.885
3	-12.485	32581530.039
4	-2.669	32333154.043
5	18006164.202	35611653.322
6	-109387065.009	36104273.135
7	0	34870861.94
8	-0	38798838.256
9	-31.177	36839662.814
10	372807395.705	39566247.168
11	56.219	38515212.928
12	-0	37544574.643
13	-0	53370941.786
14	-0	56926060.353
15

Рисунок 3.10 – Розрахунок параметрів моделі від 3 факторів

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.11 аналогічним чином побудуємо модель від чотирьох факторів (X_1, X_2, X_3, X_4). Матрицю з вихідними даними позначимо Mx , вектор коефіцієнтів полінома позначимо vs .

$Mx :=$

	0	1	2	3
0	$7.064 \cdot 10^6$	$6.888 \cdot 10^6$	3.711	0.71
1	$7.36 \cdot 10^6$	$7.598 \cdot 10^6$	3.707	0.71
2	$7.381 \cdot 10^6$	$7.583 \cdot 10^6$	3.705	0.733
3	$8.079 \cdot 10^6$	$8.513 \cdot 10^6$	3.714	0.645
4	$8.1 \cdot 10^6$	$8.47 \cdot 10^6$	3.707	0.733
5	$8.455 \cdot 10^6$	$8.997 \cdot 10^6$	3.705	0.71
6	$8.984 \cdot 10^6$	$9.134 \cdot 10^6$	3.706	0.645
7	$8.906 \cdot 10^6$	$8.865 \cdot 10^6$	3.698	0.714
8	$9.304 \cdot 10^6$	$9.771 \cdot 10^6$	3.706	0.71
9	$1.012 \cdot 10^7$	$1.104 \cdot 10^7$	3.701	0.633
10	$9.281 \cdot 10^6$	$9.936 \cdot 10^6$	3.699	0.645
11	$9.861 \cdot 10^6$	$1.026 \cdot 10^7$	3.705	0.667
12	$1.054 \cdot 10^7$	$1.01 \cdot 10^7$	3.698	0.677
13	$1.364 \cdot 10^7$	$1.081 \cdot 10^7$	3.833	0.71
14	$8.617 \cdot 10^6$	$1.162 \cdot 10^7$	4.51	0.7
15	$1.048 \cdot 10^7$	$1.241 \cdot 10^7$	4.643	...

$vs := \text{regress}(Mx, vy, n)$

$vs =$

	0
0	3
1	3
2	3
3	-916.5816554500756
4	736.5663143319513
5	2911572211.3193636
6	40416736482.11987
7	-92001706428.78584
8	162.09160911979967
9	-271.729780166459
10	242264594.26710135
11	-5141664074.641572
12	0.00031293083596795
13	-0.00008633306692292
14	-1179.3540020416626
15	...

$\text{interp}\left[vs, Mx, vy, (Mx^T)^{\langle \downarrow \rangle}\right]$

28162234.073
28109953.548
31615039.581
31396645.727
33340158.453
33819505.176
32792527.48
36214609.327
40856675.828
36755828.168
37998491.29
37365744.059
41429083.834
52407786.469
57610885.267
...

Рисунок 3.11 – Розрахунок параметрів моделі від 4 факторів

Джерело: розроблено автором

Для перевірки достовірності моделі визначимо середню помилку апроксимації та коефіцієнт детермінації. Середня помилка апроксимації – середнє відхилення розрахункових значень від фактичних. Значення середньої помилки апроксимації до 15% свідчить про добре підібрану модель. Коефіцієнт детермінації (R^2) приймає значення від 0 до 1. Чим ближче значення коефіцієнта детермінації до 1, тим сильніше залежність.

При оцінці регресійних моделей це інтерпретується як відповідність моделі вихідним даним. Для прийнятних моделей передбачається, що коефіцієнт детермінації повинен бути не менше 0,5. Моделі з коефіцієнтом детермінації вище 0,8 можна визнати достатньо точними.

Зазначимо у табл. 3.7 інформацію стосовно доходів на основі 36 реальних спостережень, а також зазначимо для моделей з 2, 3 та 4 факторами величину розрахункових доходів.

Найбільшу достовірність має модель із чотирма факторами, в якій середня помилка апроксимації складає лише 0,015 %, коефіцієнт детермінації складає 0,999999883.

При цьому, як зазначалося вище, загальна сума доходів від перевезень пасажирів складається з доходів від перевезень за шістьма тарифними планами.

Проаналізуємо окремо у програмному середовищі Mathcad доходи за всіма шістьма тарифними планами та побудуємо відповідно моделі, аналогічно до побудованої на рис. 3.10. Для всіх тарифних планів дані відповідного моделювання зазначені у табл. 3.8.

Таким чином, загальна середня помилка апроксимації за моделлю, яка складається із суми шести моделей по кожному з тарифних планів складає 0,414, коефіцієнт детермінації складає 0,999895808. Така середня помилка апроксимації дещо більша, ніж помилка апроксимації моделі з чотирма факторами з рис. 3.11. Тобто можна зробити висновок, що модель з рис. 3.11 характеризується достатньою точністю та не потребує розкладення на складові моделі.

Таблиця 3.7 – Перевірка достовірності моделей

Рік	Мі-сяць	Доходи на основі спостережень, грн.	Модель з двома факторами		Модель з трьома факторами		Модель з чотирма факторами	
			Розрахункові доходи, грн.	Відносна помилка апроксимації, %	Розрахункові доходи, грн.	Відносна помилка апроксимації, %	Розрахункові доходи, грн.	Відносна помилка апроксимації, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2016	7	28 167 488	29 797 412	5,790	29 274 196	3,930	28 162 234	0,02
	8	28 096 982	28 355 822	0,920	28 643 912	1,950	28 109 954	0,05
	9	31 620 131	28 346 730	10,350	28 622 731	9,480	31 615 040	0,02
	10	31 397 121	32 129 562	2,330	32 581 530	3,770	31 396 646	0,00
	11	33 329 655	31 916 359	4,240	32 333 154	2,990	33 340 158	0,03
	12	33 846 323	35 302 022	4,300	35 611 653	5,220	33 819 505	0,08
2017	1	32 784 905	36 185 191	10,370	36 104 273	10,120	32 792 527	0,02
	2	36 208 235	34 471 114	4,800	34 870 862	3,690	36 214 609	0,02
	3	40 848 643	39 670 133	2,890	38 798 838	5,020	40 856 676	0,02
	4	36 749 755	38 261 336	4,110	36 839 663	0,240	36 755 828	0,02
	5	38 009 494	40 213 197	5,800	39 566 247	4,100	37 998 491	0,03
	6	37 364 343	40 906 763	9,480	38 515 213	3,080	37 365 744	0,00
	7	41 433 421	40 618 292	1,970	37 544 575	9,390	41 429 084	0,01
	8	52 408 110	43 019 019	17,920	53 370 942	1,840	52 407 786	0,00
	9	57 612 102	57 966 587	0,620	56 926 060	1,190	57 610 885	0,00
	10	60 190 509	62 450 172	3,750	58 252 013	3,220	60 212 867	0,04
	11	59 377 766	61 899 816	4,250	59 254 175	0,210	59 378 273	0,00
	12	61 757 516	63 240 648	2,400	59 449 761	3,740	61 747 501	0,02
2018	1	56 703 184	61 141 459	7,830	59 156 056	4,330	56 688 210	0,03
	2	55 244 414	63 492 782	14,930	59 207 419	7,170	55 231 757	0,02
	3	62 445 025	61 675 192	1,230	60 979 965	2,350	62 438 550	0,01
	4	59 552 188	60 834 628	2,150	60 427 436	1,470	59 549 947	0,00
	5	63 750 635	64 834 758	1,700	63 677 112	0,120	63 777 534	0,04
	6	59 547 621	57 607 531	3,260	58 733 101	1,370	59 545 634	0,00
	7	76 794 326	64 754 115	15,680	76 494 502	0,390	76 794 263	0,00
	8	95 388 365	88 161 998	7,580	95 360 562	0,030	95 388 395	0,00
	9	101 907 923	105 760 217	3,780	102 582 727	0,660	101 907 538	0,00
	10	110 454 639	109 629 498	0,750	110 417 884	0,030	110 453 001	0,00
	11	112 696 836	111 319 939	1,220	108 898 335	3,370	112 699 803	0,00
	12	106 968 175	112 716 257	5,370	111 130 642	3,890	106 975 424	0,01
2019	1	103 557 674	109 677 517	5,910	108 801 024	5,060	103 577 829	0,02
	2	105 999 064	105 144 914	0,810	105 777 073	0,210	105 996 851	0,00
	3	111 700 511	108 939 608	2,470	108 755 444	2,640	111 693 614	0,01
	4	110 814 421	113 391 358	2,330	111 502 776	0,620	110 796 310	0,02
	5	118 183 907	112 627 912	4,700	114 236 748	3,340	118 181 358	0,00
	6	116 641 403	113 092 950	3,040	116 854 203	0,180	116 642 981	0,00
Середня помилка апроксимації, %				5,029	-	3,067	-	0,015
Коефіцієнт детермінації (R ²)				0,98260084	-	0,9949593	-	0,999999883
				4	-	28	-	

Джерело: розраховано автором

Для того щоб записати модель у вигляді полінома, використовуючи дані програмного середовища Mathcad, необхідно застосувати спеціальну вбудовану програму, оскільки послідовність запису коефіцієнтів полінома у програмі Mathcad не відповідає традиційній послідовності запису коефіцієнтів полінома.

Таблиця 3.8 – Сума шести моделей з чотирьох факторів моделі доходів від перевезення пасажирів

Рік	Місяць	Розрахункові доходи в моделі з чотирма факторами для тарифного плану на кількість поїздок, грн.							Відносна помилка апроксимації, %
		1-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50	Сума	
2016	Липень	7705821,317	4710387,635	1500393,556	261972,16	288220,307	13782265,89	28249060,87	0,29
	Серпень	7394045,62	4651722,501	1644850,096	267776,336	289265,405	13842541,09	28090201,05	0,02
	Вересень	8802560,028	5427965,029	1878264,425	306509,464	325461,262	14982837,91	31723598,12	0,33
	Жовтень	8137801,742	5352519,589	1842010,86	309559,357	339781,388	15251717,86	31233390,79	0,52
	Листопад	8581847,828	5763222,863	1875529,657	322321,035	361428,27	16396427,17	33300776,83	0,09
	Грудень	9024042,78	5533334,683	1978994,882	334378,305	358758,178	16421157,38	33650666,21	0,58
2017	Січень	7931626,826	5697216,383	2083807,482	353157,842	362883,196	16530519,64	32959211,37	0,53
	Лютий	8598235,601	7309849,163	2451974,233	410487,399	391732,376	17589865,56	36752144,34	1,5
	Березень	9710614,51	7137114,838	2665468,583	444562,4	446711,11	20214539,64	40619011,08	0,56
	Квітень	9428176,22	5719377,058	2149900,889	376790,408	391659,787	18594211,45	36660115,81	0,24
	Травень	9836267,395	6413875,14	2283710,03	392867,349	372324,791	18698653,76	37997698,47	0,03
	Червень	8956410,48	6091473,864	2550897,172	404437,197	375122,841	18806839,14	37185180,7	0,48
	Липень	10987297,24	6176174,236	3038540,317	474369,311	485433,339	20794134,13	41955948,57	1,26
	Серпень	14962613,51	9202494,03	6339840,923	933795,282	1130765,581	19179257,76	51748767,09	1,26
	Вересень	15192265,73	9524248,524	6903668,291	970577,535	1565193,951	23443039,33	57598993,36	0,02
	Жовтень	15355677,6	9240441,268	7172401,936	909114,394	1614285,889	26006444,33	60298365,42	0,18
	Листопад	15545872,37	8583402,82	6869795,738	813171,049	1511698,206	26232226,83	59556167,01	0,3
	Грудень	16714959,61	9441795,26	7049192,114	784345,931	1447526,48	26549152,11	61986971,5	0,37
2018	Січень	15233478,1	7646778,095	6268353,115	665525,599	1270110,985	25672647,76	56756893,65	0,09
	Лютий	15459510,78	7677409,556	6583768,59	626208,699	1160865,663	23198720,26	54706483,55	0,97
	Березень	17690229,32	8546668,04	7431100,283	701662,604	1333466,606	26723747,27	62426874,12	0,03
	Квітень	17411527,64	7926439,58	7013706,948	640955,097	1192416,754	25182393,64	59367439,66	0,31
	Травень	19061434,95	7600638,068	7381956,24	678974,357	1226711,428	26982023,25	62931738,3	1,28
	Червень	18215251,11	7583250,078	6804379,614	653484,216	1162779,612	25765955,79	60185100,42	1,07
	Липень	21554837,48	5591037,161	5074789,951	1309154,129	1767214,285	42027981,13	77325014,13	0,69
	Серпень	29303989,99	7724977,01	6217418,268	1672488,411	1743835,604	48726724,16	95389433,44	0
	Вересень	32920270,36	7912119,763	6413001,103	1653911,081	1548139,038	51219479,8	101666921,1	0,24
	Жовтень	36899080,34	9039289,21	6726324,857	1703162,393	1432763,116	54945177,03	110745796,9	0,26
	Листопад	37793343,84	8791937,881	6784744,196	1667446,069	1308132,489	56304036,6	112649641,1	0,04
	Грудень	36924352,29	8142889,022	6326058,741	1533477,079	1094840,7	52592691,87	106614309,7	0,33
2019	Січень	34975279,4	8283763,955	6212502,07	1539123,326	1043543,418	51722250,66	103776462,8	0,21
	Лютий	36324311,96	7425386,922	6333336,864	1562883,033	1095452,96	52869977,36	105611349,1	0,37
	Березень	40294846,37	8331434,957	6525877,069	1632657,576	1106077,216	53793092,87	111683986,1	0,01
	Квітень	40449733,42	8419057,458	6676030,532	1621869,45	1038704,382	52882397,67	111087792,9	0,25
	Травень	44809030,97	9310784,819	7102912,498	1748795,617	1024276,395	54331718,79	118327519,1	0,12
	Червень	45854776,31	9450570,741	7208926,674	1709229,809	891270,591	51619009,1	116733783,2	0,08
Середня помилка апроксимації, %									0,414
Коефіцієнт детермінації (R ²)									0,999895808

Джерело: розраховано автором

У табл. 3.9 наведено відповідні параметри моделей з 2, 3, 4 факторами, а саме степені змінних та коефіцієнти моноmів.

Таблиця 3.9 – Параметри моделі доходів від перевезення пасажирів

Степені змінних				Коефіцієнти моноmів
X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	
1	2	3	4	5
Два фактори				
-	1	2	-	-9,090
-	0	3	-	4650740,758
-	0	2	-	27448481,137
-	0	1	-	-80429336,247
-	1	1	-	-11,462
-	2	1	-	0,000
-	0	0	-	389633319,156
-	1	0	-	-72,110
-	2	0	-	0,000
-	3	0	-	0,000
Три фактори				
1	0	2	-	-12,485
0	1	2	-	-2,669
0	0	3	-	18006164,202
0	0	2	-	-109387065,009
1	1	1	-	0,000
0	2	1	-	0,000
0	1	1	-	-31,177
0	0	1	-	372807395,705
1	0	1	-	56,219
2	0	1	-	0,000
1	2	0	-	0,000
0	3	0	-	0,000
0	2	0	-	0,000
0	1	0	-	-29,072
1	1	0	-	0,000
2	1	0	-	0,000
0	0	0	-	-57723138,022
1	0	0	-	-113,175
2	0	0	-	0,000
3	0	0	-	0,000
Чотири фактори				
1	0	0	2	-916,58165545007500000
0	1	0	2	736,56631433195100000
0	0	1	2	2911572211,31936000000000000
0	0	0	3	40416736482,11980000000000000
0	0	0	2	-92001706428,78580000000000000
1	0	1	1	162,09160911979900000
0	1	1	1	-271,72978016645900000
0	0	2	1	242264594,26710100000000000

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
0	0	1	1	-5141664074,641570000000000000
1	1	0	1	0,00031293083596795
0	2	0	1	-0,00008633306692292
0	1	0	1	-1179,35400204166000000
0	0	0	1	70936879183,17930000000000000
1	0	0	1	1599,52035380005000000
2	0	0	1	-0,00021121686603654
1	0	2	0	-60,16939901279440000
0	1	2	0	50,13042725813770000
0	0	3	0	-5241462,51804340000000000
0	0	2	0	-18096880,92532520000000000
1	1	1	0	0,00004704687664637
0	2	1	0	-0,00003888066819284
0	1	1	0	134,37795377001600000
0	0	1	0	1325757049,76049000000000000
1	0	1	0	-56,41061291020480000
2	0	1	0	-0,00000176999808182
1	2	0	0	-0,000000000000306116
0	3	0	0	0,000000000000312623
0	2	0	0	0,00015901276253122
0	1	0	0	77,16360948579950000
1	1	0	0	-0,00032217830434946
2	1	0	0	-0,000000000000224150
0	0	0	0	-15775549407,13770000000000000
1	0	0	0	-614,13424633082500000
2	0	0	0	0,00018278291787421
3	0	0	0	0,00000000000011300

Джерело: розроблено автором

Запишемо в послідовності, яку застосовує програма Mathcad, відповідно до табл. 3.9, модель з двома факторами:

$$Y = - 9,09X_2X_3^2 + 4650740,758X_3^3 + 27448481,137X_3^2 - 80429336,247X_3 - 11,462X_2X_3 + 389633319,156 - 72,11X_2$$

Модель з трьома факторами:

$$Y = - 12,485X_1X_3^2 - 2,669X_2X_3^2 + 18006164,202X_3^3 - 109387065,009X_3^2 - 31,177X_2X_3 + 372807395,705X_3 + 56,219X_1X_3 - 29,072X_2 - 57723138,022 - 113,175X_1$$

Модель з чотирма факторами:

$$\begin{aligned}
Y = & - 916,581655450075X_1X_4^2 + 736,566314331951X_2X_4^2 + \\
& 2911572211,31936X_3X_4^2 + 40416736482,1198X_4^3 - 92001706428,7858X_4^2 + \\
& 162,091609119799X_1X_3X_4 - 271,729780166459X_2X_3X_4 + \\
& 242264594,267101X_3^2X_4 - 5141664074,64157X_3X_4 + \\
& 0,00031293083596795X_1X_2X_4 - 0,00008633306692292X_2^2X_4 - \\
& 1179,35400204166X_2X_4 + 70936879183,1793X_4 + 1599,52035380005X_1X_4 - \\
& 0,00021121686603654X_1^2X_4 - 60,1693990127944X_1X_3^2 + \\
& 50,1304272581377X_2X_3^2 - 5241462,5180434X_3^3 - 18096880,9253252X_3^2 + \\
& 0,00004704687664637X_1X_2X_3 - 0,00003888066819284X_2^2X_3 + \\
& 134,377953770016X_2X_3 + 1325757049,76049X_3 - 56,4106129102048X_1X_3 - \\
& 0,00000176999808182X_1^2X_3 - 0,00000000000306116X_1X_2^2 + \\
& 0,00000000000312623X_2^3 + 0,00015901276253122X_2^2 + 77,1636094857995X_2 - \\
& 0,00032217830434946X_1X_2 - 0,0000000000022415X_1^2X_2 - 15775549407,1377 - \\
& 614,134246330825X_1 + 0,00018278291787421X_1^2 + 0,000000000000113X_1^3
\end{aligned}$$

На величину доходів перевізника в умовах АСОП при застосуванні транспортних карток на кількість поїздок впливають такі фактори, як продаж поїздок, перевезення пасажирів, доходна ставка, коефіцієнт робочих днів до загальних. Вплив факторів можна описати поліноміальною функцією з високими показниками достовірності моделювання. Подальші дослідження необхідно здійснювати в напрямі створення методичних підходів до математичного прогнозування доходів автомобільних перевізників.

3.3 Методичні рекомендації щодо удосконалення управлінського обліку та бюджетування на основі автоматизації контролінгу

Контролінг в автотранспортних підприємствах є багатогранною системою, що включає всі аспекти діяльності підприємств. Впровадження або удосконалення контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту є важливим та ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Розвиток системи контролінгу часто не потребує значних витрат, але результати ефективного контролінгу дозволяють суттєво поліпшити фінансовий стан суб'єктів господарювання. Важливим елементом є

контролінг фінансової функції підприємства, складові якого ми розглянемо надалі.

Першим і базовим елементом фінансової функції підприємства є облік. Підприємства пасажирського автомобільного транспорту ведуть бухгалтерський облік відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [176] та на основі національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (далі – П(С)БО), подають до статистичних та податкових органів України фінансову звітність, підготовану відповідно до таких П(С)БО. Деякі АТП (найбільш прогресивні) трансформують фінансову звітність, підготовану відповідно до П(С)БО, у фінансову звітність, що відповідає міжнародним стандартам фінансової звітності (далі – МСФЗ). Для складання річної фінансової звітності відповідно до МСФЗ такі АТП переважно наймають сторонні спеціалізовані організації. При переході на складання фінансової звітності за МСФЗ ведення бухгалтерського обліку за П(С)БО з подальшою трансформацією є неефективним використанням ресурсів. Найбільш доцільно для сучасних підприємств пасажирського транспорту розробляти облікову політику відповідно до МСФЗ, що забезпечить більш ефективний перехід на ведення обліку за МСФЗ. З метою автоматизації складання фінансової звітності важливо ретельно доопрацювати та деталізувати відповідні плани рахунків.

Зупинимось більш детально на управлінському обліку й бюджетуванні, як на елементах фінансової функції підприємства, на яке воно здатне суттєво впливати для підвищення ефективності господарської діяльності. Для регламентації методичних підходів до організації фінансової функції на практиці прийнято використовувати наступну ієрархічну структуру внутрішньої документації: положення, регламент, інструкція, методика - рис. 3.12. Управлінський облік на будь-якому підприємстві є основою для отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень, це система збору, обробки й відбору найнеобхідніших даних. Управлінський облік може реалізовуватись шляхом ведення окремої номенклатури статей витрат і доходів для конкретного підприємства, а також шляхом ведення окремих статей управлінського обліку в розрізі платіжного балансу (календаря) тощо.



Рисунок 3.12 – Методичні інструменти удосконалення управлінського обліку та бюджетування в контексті контролінгу

Джерело: розроблено автором

Управлінська звітність може використовуватися як ефективний інструмент управління бізнесом і повинна сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень. До управлінської необхідно віднести всю звітність автотранспортних підприємств, що не регламентована законодавчо, тобто крім фінансової, податкової, статистичної тощо, але яка готується на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту або для потреб складання вище переліченої звітності, або для потреб прийняття управлінських рішень керівництвом. Як правило, форми і періодичність такої звітності визначаються підприємством самостійно.

Керівництву повинен надаватися пакет управлінської звітності з обмеженим обсягом інформації, але достатній для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Управлінська звітність повинна відповідати загальновизнаним принципам достатності, порівнянності та прозорості

звітної інформації, формуватися на максимально достовірних даних, ґрунтуватися на єдиних джерелах даних з фінансовим обліком. Термін закриття періоду та надання пакету управлінської звітності не повинен перевищувати 5-7 число поточного місяця. Звітні форми повинні бути зрозумілими на різних рівнях управління, мати уніфіковані та єдині аналітичні розрізи, які задовольняють вимоги користувачів інформації.

Для досягнення вищенаведеного, відповідно до сучасних підходів і передових міжнародних практик, необхідно формалізувати і деталізувати методичну базу управлінського обліку, визначити показники управлінської звітності, на основі яких будуть прийматись управлінські рішення, розробити пакет управлінської звітності для різних груп користувачів (внутрішні та зовнішні, за рівнями управління), розробити регламент формування управлінської звітності та її перегляду.

Пакет управлінської звітності повинен обов'язково включати резюме для керівництва щодо найбільш значущих подій в діяльності підприємства, оточення бізнесу, результатів досягнення стратегічних показників ефективності, стан і результати ключових заходів, що виконані за період, ключові показники діяльності підприємства з аналізом для керівництва, план заходів, спрямований на усунення поточних недоліків і потенційних ризиків. Тобто управлінська звітність повинна підсумовувати показники діяльності підприємств автомобільного транспорту та містити достатній причино-наслідковий аналіз для прийняття управлінських рішень.

При цьому якість управлінського обліку та підготовки управлінської звітності свідчать про ступінь розвитку планування та бюджетування на підприємстві. Власне система бюджетування не може бути побудована без ефективної системи управлінського обліку. Відсутність принципів та алгоритмів формування управлінської звітності, вимог до аналізу виконання планів і бюджетів (у тому числі планів коригувальних дій і причинно-наслідкового аналізу відхилень), формалізованого пакету управлінської звітності приводить до неефективного планування. Оцінка діяльності

підприємств державної та комунальної форм власності здійснюється, як правило, на основі звітів про виконання річних фінансових планів, звітності для балансових комісій. При цьому, пізні терміни формування щомісячної звітності про виконання планів в АТП (до 25 числа наступного місяця) не дозволяють приймати оперативні управлінські рішення та носять більше статистичний характер. Ситуація ускладнюється, якщо при цьому не аналізуються фінансові показники, наприклад, фінансовий стан, боргове навантаження, ліквідність, показники обігового капіталу, виконання інвестиційних програм тощо.

Ефективний управлінський облік на будь-якому підприємстві є основою для побудови не лише дієвої системи бюджетування, а й для забезпечення контролінгу господарської діяльності. Якщо управлінська звітність надається вищому керівництву не систематизовано, не комплексно, не в повному обсязі, невчасно для прийняття ефективних рішень, то наслідками є не вирішення вчасно проблемних питань та низька ефективність системи управління. Вирішенням цієї проблеми є затвердження показників управлінської звітності, пакету і регламенту управлінської звітності, а також дотримання такого регламенту.

Виходячи з цього, розглянемо принципи удосконалення управлінського обліку та звітності на автотранспортному підприємстві рис. 3.13.



Рисунок 3.13 – Принципи удосконалення управлінського обліку

Джерело: розроблено автором

При ініціюванні процесів удосконалення управлінського обліку та звітності вкрай важливо дотримуватись принципу формалізації – чіткого описання всіх бізнес-процесів підготовки управлінських даних та визначення відповідальних, а також принципу деталізації – найбільш повного опису всіх показників, які використовуються для прийняття управлінських рішень.

Для цього на першому кроці можливо здійснити опитування фахівців підприємств пасажирського автомобільного транспорту на предмет бачення ефективної системи управлінської звітності, оцінки ефективності існуючої системи, задоволеності рівнем підготовки управлінської інформації, достовірністю та актуальністю таких даних. Це може бути реалізовано шляхом розповсюдження шаблонів для опитування ключових фахівців планово-економічних підрозділів, керівників операційних підрозділів підприємства. Паралельно збираються копії відповідних документів для аналізу. Ефективним є створення робочих груп для удосконалення управлінського обліку. Такі групи мають включати фахівців ключових підрозділів підприємства, які володіють достатнім рівнем компетенції. У такому разі створення ефективної системи управлінського обліку може розглядатись як окремий проект та управлятись за відповідними правилами.

Наступним має стати дослідження зовнішніх і внутрішніх нормативних документів АТП, які передбачають планування і звітування, оскільки такі документи можуть містити перелік необхідних показників і строки надання інформації. Збір та аналіз форм управлінської звітності рис. 3.14 необхідний для виявлення можливого дублювання показників у різних планах та звітах, можливості оптимізувати кількість планів та звітів. Цей процес є передумовою для систематизації та аналізу аналітичних розрізів показників управлінської звітності.

Наступним кроком має стати опрацювання зібраної інформації щодо управлінської звітності - рис. 3.15. Групи звітів класифікуємо за функціональними областями на підприємстві, за видами показників, за призначенням, за періодичністю підготовки, за користувачами тощо.

Відмінності в даних для внутрішніх і зовнішніх користувачів можуть полягати в тому, що зовнішніх користувачів, як правило, цікавлять більш агреговані показники, які характеризують діяльність підприємств автомобільного транспорту в цілому, або ж інтерес інвесторів та кредиторів викликають конкретні показники фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, дані про кредиторську заборгованість, у т.ч. прострочену, інформація про ділову репутацію підприємства, наявність ліквідного майна, показники ефективності конкретного інвестиційного проекту тощо.



Рисунок 3.14 – Аналіз форм управлінської звітності

Джерело: розроблено автором

Інформація ж для внутрішніх користувачів найчастіше є комерційною таємницею або ж просто інформацією виключно для внутрішнього використання, оскільки розповсюдження таких даних може викликати небажану реакцію зовнішнього середовища.

Джерелами даних управлінської звітності є кожен структурний підрозділ АТП. Тому важливо, щоб всі задіяні в процесі підготовки управлінської звітності розуміли важливість вчасного і достовірного надання даних. Підрозділ, який збирає та узагальнює управлінську звітність, повинен забезпечувати контроль та перевірку достовірності даних, як мінімум, на предмет логічності та співставності даних. Джерелами даних управлінської звітності є кожен структурний підрозділ АТП. Тому важливо, щоб всі задіяні в процесі підготовки управлінської звітності розуміли важливість вчасного і достовірного надання даних.

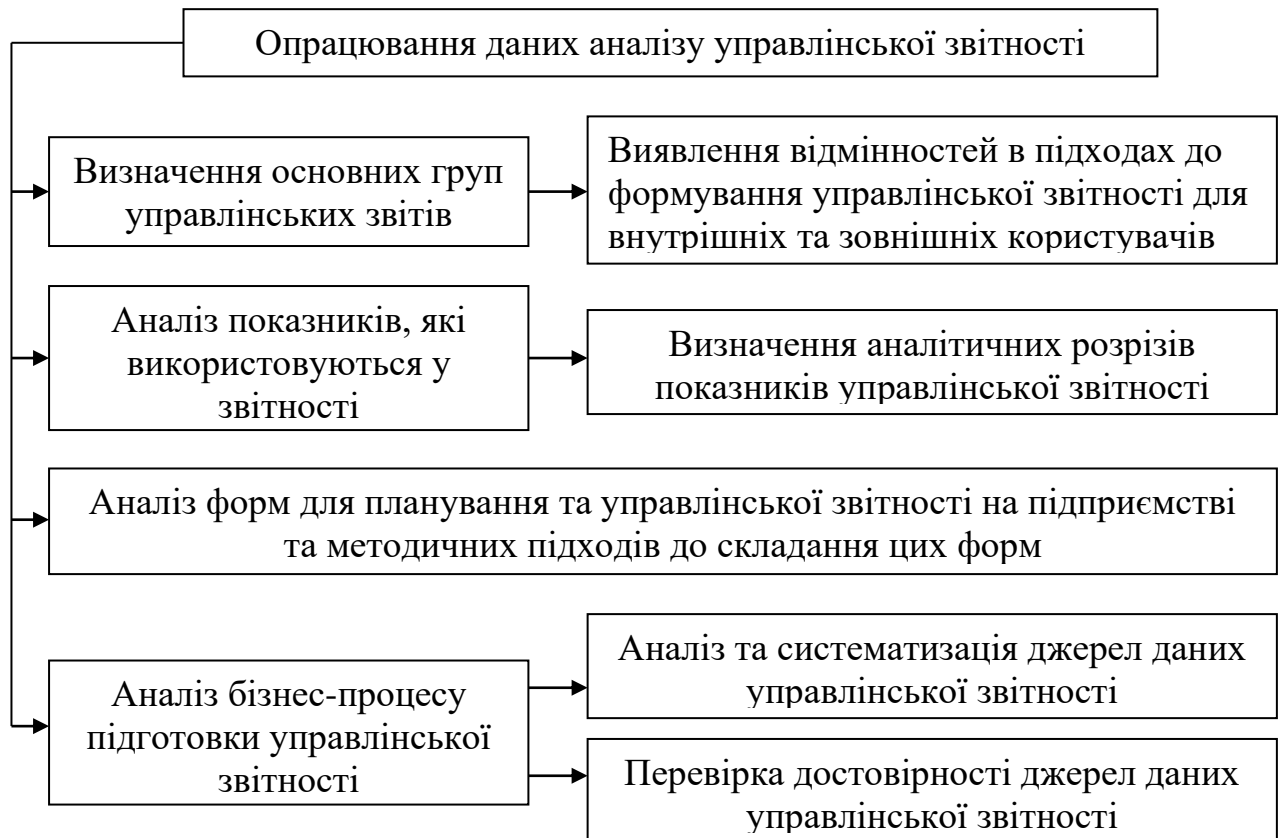


Рисунок 3.15 – Опрацювання даних аналізу управлінської звітності

Джерело: розроблено автором

Після аналізу існуючих в АТП підходів до формування управлінської звітності необхідно перейти до визначення конкретного переліку показників, які будуть використовуватись на конкретному підприємстві рис. 3.16, тобто формування складу та структури звітності. Склад звітності – перелік показників, які включаються до звітних документів. Структура звітності – перелік форм представлення інформації, способи обробки переважно цифрових даних. Тобто із загальної кількості показників управлінської звітності доречно визначити ключові, які підлягають ретельному розгляду, аналізу та контролю. Часто буває, що показники у планах/звітах не є затребуваними, не використовуються в роботі, а зазначаються з огляду на традицію.

Важливу роль у побудові ефективної системи управлінського обліку та звітності, а також системи контролінгу загалом, має рівень управлінської культури керівництва підприємств пасажирського автомобільного транспорту.

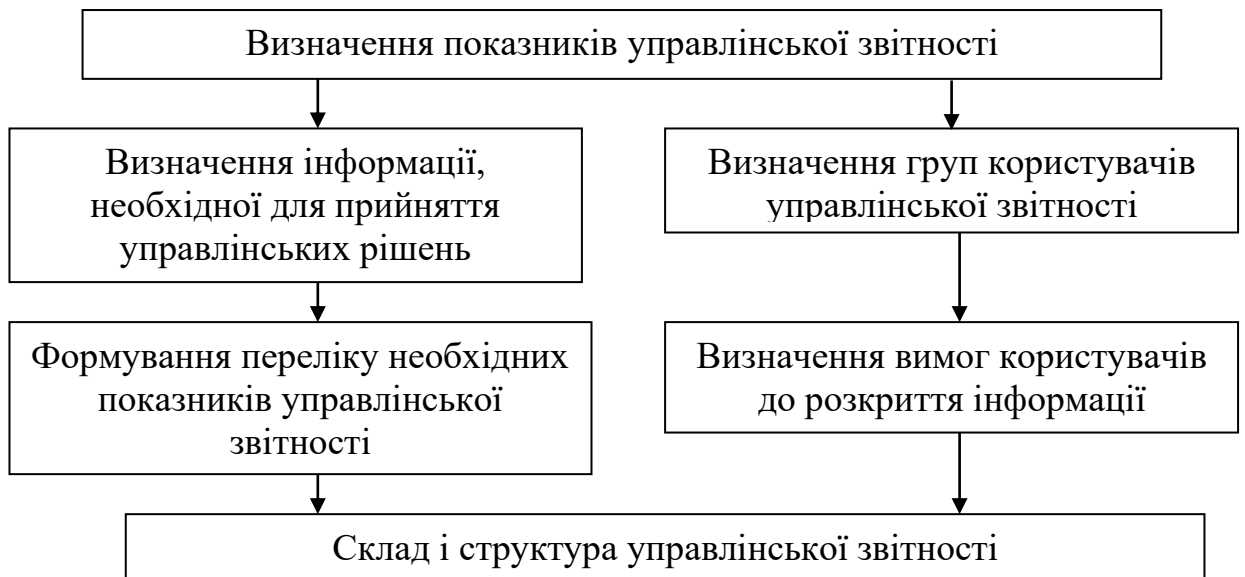


Рисунок 3.16 – Визначення складу і структури управлінської звітності

Джерело: розроблено автором

Так, навіть за наявності достатньої кількості управлінської інформації, управлінські рішення можуть прийматись з огляду на суб'єктивні судження або особисті стосунки. Зрілий керівник, який володіє високим рівнем знань у галузі управління, прагне створити дієву систему прийняття рішень, яка може функціонувати навіть при зміні окремих учасників на чітко визначених принципах та за встановленими правилами. Як вже зазначалось, граничним терміном для аналізу місячної звітності має бути 5 число наступного за звітним місяця. Якщо до цього часу якихось даних немає, то необхідно використовувати оперативну інформацію, очікувані, прогностичні показники. Паралельно варто вживати всіх можливих заходів для налагодження управлінського обліку таким чином, щоб отримувати дані якомога раніше.

На завершальному етапі удосконалення управлінського обліку та звітності в АТП необхідно розробити альбом відповідних форм, тобто перелік форм планів/звітів, як затверджуються на різних рівнях управління, та відповідний регламент – рис. 3.17. При визначенні рівня деталізації показників важливо чітко встановити їх перелік, деталізацію управлінської інформації, періодичність надання даних. Деталізація форм управлінської звітності по аналітичним вимірам чітко визначається на етапі розробки альбому форм управлінської звітності.

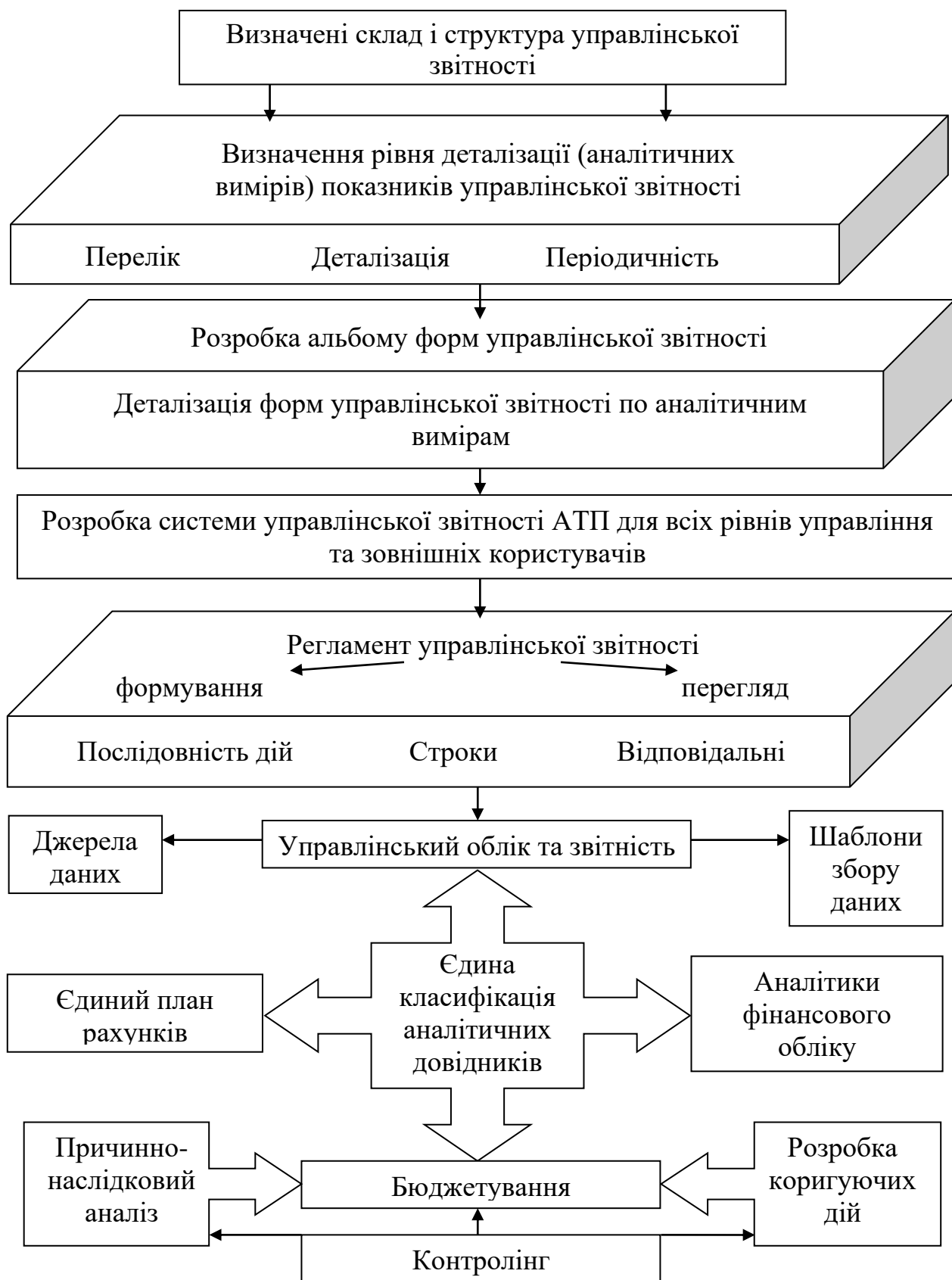


Рисунок 3.17 – Удосконалення управлінського обліку та звітності

Джерело: розроблено автором

Важливо на цьому етапі розробити єдину класифікацію аналітичних довідників для управлінського обліку і бюджетування і зіставити з єдиним планом рахунків, аналітиками фінансового обліку, а також визначити джерела даних для формування управлінської звітності та розробити шаблони збору даних.

Дієвим та необхідним елементом контролінгу у системі управлінського обліку на підприємствах транспорту є причино-наслідковий аналіз з орієнтацією на розробку коригуючих дій. При цьому прослідковується чіткий зв'язок управлінського обліку з бюджетуванням, в рамках якого і здійснюються коригуючі дії. Таким чином, управлінський облік та звітність є інструментом контролінгу в АТП, за допомогою якого здійснюється моніторинг господарської діяльності підприємства, порівняння планових показників з фактичними та виявлення відхилень, що є передумовою для коригуючих дій, які реалізуються в площині бюджетування.

Стосовно функції бюджетування, необхідно зазначити, що на сьогодні у значній кількості АТП не визначені та не формалізовані ключові регламентуючі документи планування та бюджетування, зокрема щодо інвестиційного планування, планування ремонтів, управління обіговим капіталом, планування руху грошових коштів, планування закупівель та запасів, функціональних бюджетів, контролінгу в цілому.

В сучасних АТП переважно відсутні задокументовані бізнес-процеси, в тому числі блок-схеми та регламенти з чітким розподілом відповідальних осіб та підрозділів, відсутні формалізовані методики розрахунку бюджетних показників та показників управлінської звітності. Як правило, бюджетування в АТП представлене лише бюджетами доходів і витрат, планами капітальних інвестицій та не включає основні бюджетні форми, що розкривають усі аспекти діяльності підприємств, зокрема, прогнозний баланс, бюджет руху грошових коштів, бюджет закупівель, функціональні бюджети, перелік проектів і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей АТП за функціональними напрямками. Для внутрішніх потреб з управління АТП переважно використовуються щомісячні бюджети доходів та витрат в розрізі центрів

фінансової відповідальності. Структура статей доходів і витрат річних фінансових планів АТП та місячних бюджетів доходів та витрат співпадає, але підхід до формування може відрізнятися (наприклад, в розрахунках планових матеріальних витрат).

Приватні АТП, які були створені «з нуля», переважно вже мають сучасні системи бюджетування, контролінгу та автоматизації, оскільки власники та менеджмент зацікавлені у впровадженні ефективних методів управління та не мають жорстких загальнообов'язкових обмежень і правил, що стосуються фінансово-економічного планування. На практиці ж найчастіше доводиться не створювати нову систему бюджетування та контролінгу, а реорганізувати існуючу в АТП систему планування. Проаналізуємо, для прикладу, типову ситуацію для середнього або великого АТП, що знаходиться в державній або комунальній формі власності та має тривалу історію діяльності. Поширену структуру планування на таких підприємствах можна зобразити наступною моделлю - рис. 3.18. Тобто система економічного планування – бюджетування на багатьох підприємствах автомобільного транспорту, що перебувають у державній або комунальній власності, а також на тих АТП, які протягом останніх років були приватизовані, побудована на основі нормативно-правових актів, які регламентують порядок затвердження та виконання фінансових планів.

Якщо АТП складає та затверджує в органі управління майном річний фінансовий план, то такий документ слугує головним бюджетом і є, за своєю природою, перш за все бюджетом доходів і витрат. При цьому, різні галузеві або регіональні особливості можуть визначати наявність різного ступеня деталізації фінансово-економічної інформації в планах.

Поширеним недоліком діяльності АТП є відсутність єдиних підходів до процедур бюджетного контролю витрат, закупівель, операційної та інвестиційної діяльності, відсутні ліміти відповідальності та процедури узгодження перевищення лімітів бюджетів за рівнями погодження. На кожному рівні фінансової відповідальності повинні встановлюватися ліміти на прийняття рішень, наприклад, у разі перевищення бюджетів.

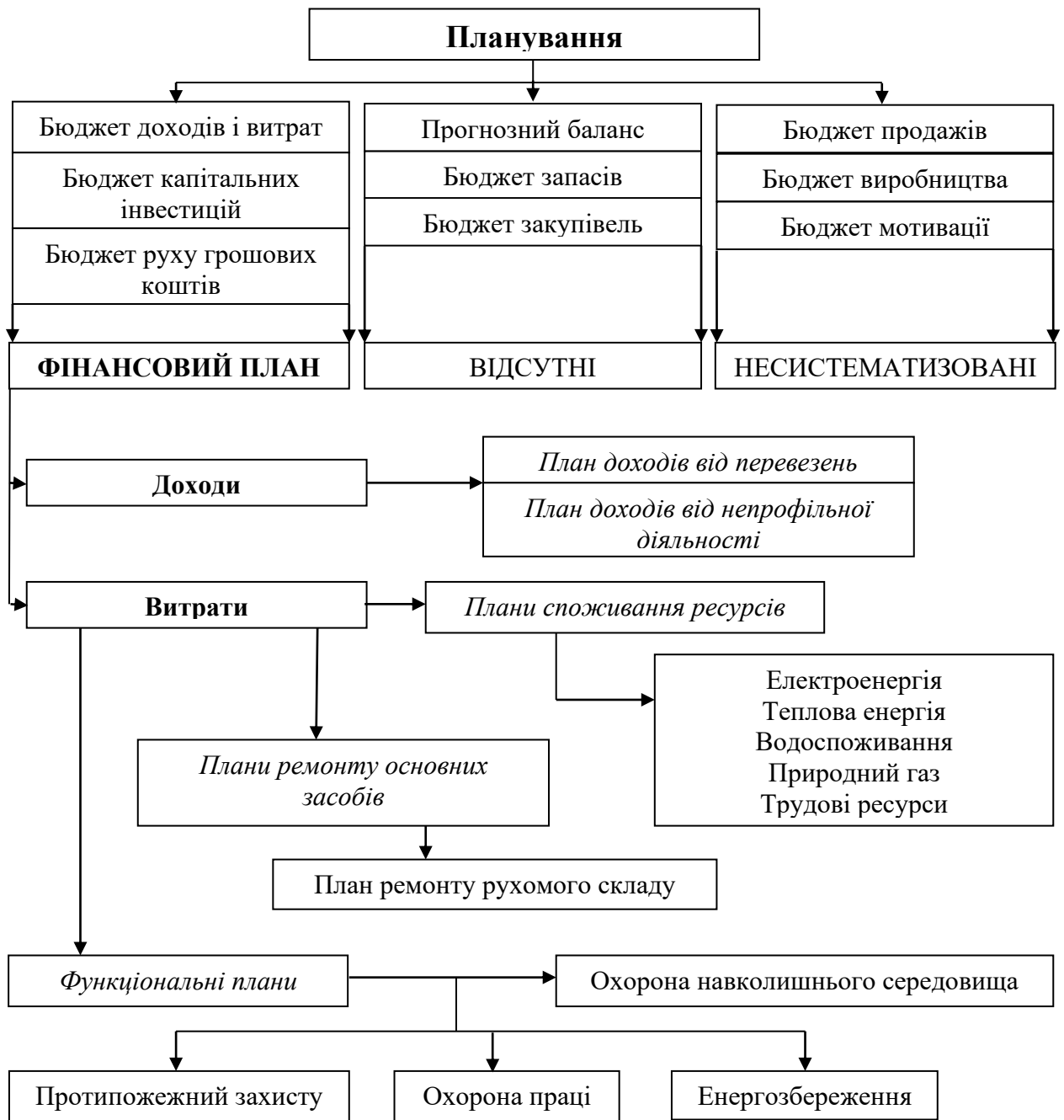


Рисунок 3.18 – Приклад моделі планування в АТП

Джерело: розроблено автором

Контроль дотримання термінів оплати за договорами в багатьох АТП покладено на структурні підрозділи, що є відповідальними за виконання цих договорів. З боку фінансової служби (фінансового відділу) контроль термінів оплати часто не є обов'язковим. Тому виникає загроза неефективного управління обіговим капіталом АТП. Доцільно використовувати розподіл функцій контролю та виконання договорів між різними структурними

підрозділами. Покладання виконання даних функцій на один підрозділ або на одну особу може призвести до виникнення простроченої кредиторської заборгованості і можливих штрафних санкцій перед постачальниками або передчасної оплати рахунків, як результат – неефективне управління обіговим капіталом та показниками ліквідності. Для уникнення цих недоліків необхідно автоматизувати контроль за датами оплати зобов'язань, розробити та впровадити звітність з управління та аналізу кредиторської заборгованості.

Часто в АТП єдиним реальним інструментом фінансового управління є платіжний календар (або платіжний баланс) – перелік запланованих платежів протягом, як правило, місяця. Але традиційно пізній термін формування місячного платіжного календаря (наприклад, до 5 числа планового місяця) приводить до неефективного управління грошовими коштами в частині їх розподілу, пріоритезації платежів, контролю за витрачанням коштів.

В більшості АТП державної та комунальної форми власності немає ефективного бюджету закупівель. При цьому чинне законодавство зобов'язує підприємства складати плани закупівель. Але такі плани закупівель, підготовлені відповідно до законодавства про здійснення публічних закупівель, містять лише перелік предметів закупівель з відповідним кодуванням та суми, на які за кожним кодом передбачається оголошувати процедури закупівель. Тобто такі плани не можуть бути достовірно використані для прогнозування обсягів придбання товарів, робіт, послуг в плановому періоді, і, тим більше, не можуть бути використані для точного розподілу обсягів закупівель за тижнями або місяцями планового року.

При цьому, формування плану закупівель та контроль за його виконанням вимагають залучення значної кількості фахівців та витрат робочого часу. Оскільки такі плани закупівель контролюються державними органами, то така робота зазвичай є пріоритетною з точки зору керівництва державних та комунальних АТП. Часу і трудових ресурсів на формування бюджету закупівель у персоналу АТП при цьому, як правило, не залишається.

Бюджет продажів, бюджет виробництва та бюджет мотивації в АТП часто не є систематизованими. Звичайно, відповідні показники відображені в різноманітних планах, приклади яких ми розглянемо далі, але це зрештою не дає інструментів ефективного управління.

Стосовно бюджету продажів та бюджету виробництва АТП необхідно зазначити, що ці документи часто можуть бути об'єднані, оскільки надання послуг з перевезень вантажів і пасажирів автомобільним транспортом нерозривно пов'язані в просторі і часі, що є однією з особливостей послуг як виду продукції.

Першим бюджетом, який необхідно скласти для підприємства, є бюджет продаж. При цьому, АТП надають послуги, споживання яких в часі збігається з виробництвом, а запасів такої продукції неможливо створити. Тому можливо і доцільно поєднувати бюджет продаж АТП з бюджетом виробництва.

Бюджет мотивації часто представлений в АТП планами з праці, плановим фондом оплати праці, вихідними даними для формування яких є штатні розписи та встановлені нормативи щодо встановлення змінної частини заробітної плати – надбавок, доплат, у тому числі за шкідливі умови праці, за працю в нічні години, за професійну майстерність тощо.

На нашу думку, для спрощення розуміння бюджету виробництва та підвищення якості контролю за виконанням, він може бути інтегрований з планами споживання відповідних ресурсів. Так, бюджет виробництва АТП може на верхньому результуючому рівні являти собою планові обсяги транспортної роботи – обсяги перевезень, за видами користувачів, видами вантажів тощо. Відповідно, необхідно визначати потребу у рухомому складі (транспортних одиницях), з якої слідує потреба у роботах з поточного технічного обслуговування, поточних і капітальних ремонтах тощо.

На рис. 3.19 використано наступні скорочення: БВ – бюджет витрат, БД – бюджет доходів, БКІ – бюджет капітальних інвестицій, БЗ – бюджет закупівель, БРГК – бюджет руху грошових коштів, БМ – бюджет мотивації.

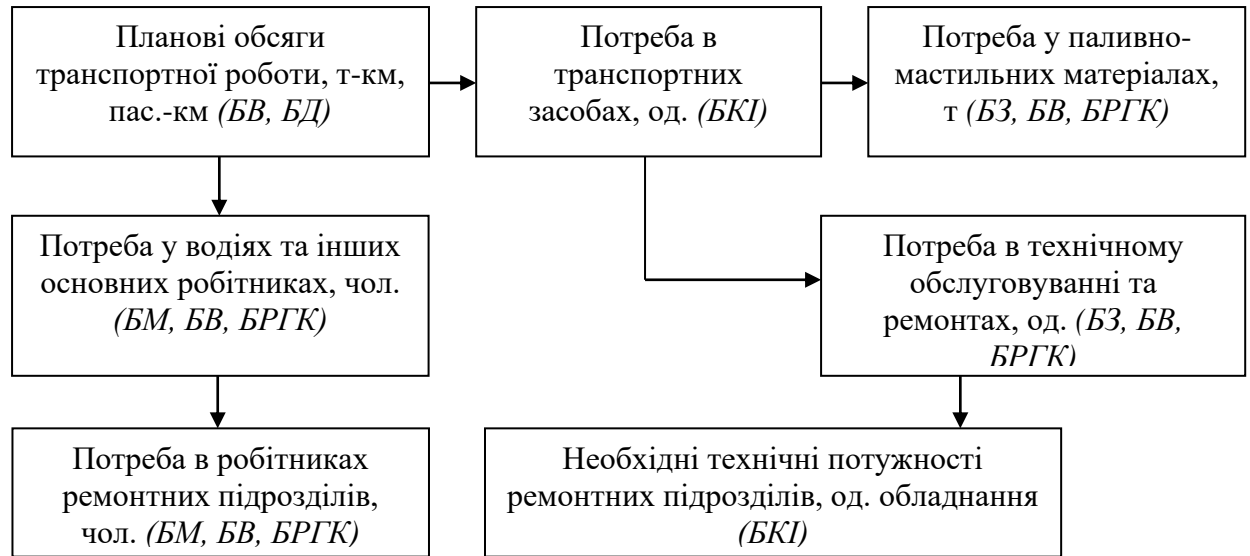


Рисунок 3.19 – Зв’язок основних складових бюджетування в АТП

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши основні сучасні підходи до побудови системи управлінської звітності та бюджетування, у тому числі з метою створення ефективної системи контролінгу, а також визначивши особливості систем планування сучасних автотранспортних підприємств, які працюють на ринку тривалий час, важливо визначити способи переходу від існуючих недосконалих систем планування, фрагментарних та неповних, до комплексних бюджетних моделей з автоматизацією контролінгової функції.

Бюджетування є ефективним інструментом управління діяльністю АТП та повинно регламентуватися внутрішніми документами, які передбачають підходи до бюджетного управління (бюджетну політику), модель бюджетування (система взаємопов’язаних бюджетних форм), опис основних бюджетних показників та методики їх формування, методику роздільного обліку доходів та витрат, опис процесу формування бюджетів, розподіл відповідальності та обов’язків, альбом звітних бюджетних форм.

Для підприємств автотранспорту важливо формалізувати та деталізувати методичну базу процесу бюджетування, уніфікувати підходи

при підготовці планів для зовнішніх та внутрішніх користувачів, розробити та формалізувати управлінську облікову та бюджетну політику, у тому числі відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності.

У бюджеті закупівель відбувається автоматичне порівняння потреби із залишками, відповідальні вносять календар постачання, формується план закупівель у розумінні бюджетування, з бюджету закупівель автоматично дані надходять до бюджету руху грошових коштів, формуючи потребу у грошових коштах та платіжний баланс, формуються зведені майстер-бюджети доходів і витрат, руху грошових коштів, прогнозний баланс, за основними показниками бюджетної моделі здійснюються заходи контролінгу.

Удосконалення бюджетування як передумови ефективного контролінгу передбачає наступні аспекти - рис. 3.20. Визначення основних елементів системи бюджетування передбачає, зокрема, цілі бюджетування в АТП, об'єкти цього процесу, горизонти бюджетування (коротко-, середньо- та довгострокові), інтервали, тобто через які проміжки часу створюються проміжні бюджети, наприклад, місяць, тиждень тощо.

Перед встановлення форм бюджетів та планів доцільно визначитися із переліком показників, які будуть застосовуватися в процесі бюджетування. Перелік основних показників може бути отриманий з альбому форм управлінської звітності, визначеного на попередньому етапі удосконалення фінансової функції АТП. Для визначення бюджетних показників необхідно встановити аналітичний розрізи та джерела даних таких показників.

Наступним аспектом є визначення бюджетних форм функціональних планів, для чого доцільно створити альбом шаблонів. Найчастіше в АТП існує, як уже говорилося, бюджет доходів та витрат, а необхідно доопрацювати бюджет руху грошових коштів, бюджет закупівель та бюджет запасів, які є тісно взаємопов'язаними між собою. При визначенні фінансово-економічної структури центри фінансової відповідальності АТП (далі – ЦФВ) повинні бути встановлені за принципом максимального наближення до організаційної структури.



Рисунок 3.20 – Удосконалення бюджетування як передумови ефективного контролінгу

Джерело: розроблено автором

До центрів фінансової відповідальності повинні доводитись планові завдання у вигляді бюджетів. При цьому, помилково до таких бюджетів (з точки зору сфери відповідальності) включати витрати, на які ЦФВ не мають прямого впливу і не можуть в повній мірі нести відповідальність, наприклад, послуги інших структурних підрозділів, ціна покупних товарно-матеріальних цінностей, витрати по заробітній платі, амортизація тощо.

Використання лінійного або функціонального принципу для розподілу фінансової відповідальності дозволяє закріпити за ЦФВ відповідальність за показники в рамках діяльності підрозділів та за показники в рамках відповідних функцій підрозділів АТП.

Враховуючи, що ЦФВ є організаційними одиницями АТП, за якими закріплена відповідальність за виконання певних бюджетних показників, ЦФВ несуть також відповідальність за розробку і погодження відповідних бюджетів за своїм функціональним напрямом, за встановлення планів для підпорядкованих місць виникнення витрат, за збирання та аналіз інформації при підготовці бюджетів, заповнення відповідних вихідних бюджетних форм у порядку, встановленому бюджетною політикою, за погодження бюджетів за своїм функціональним напрямом та захист відповідних планів. Також ЦФВ здійснюють план-фактний аналіз, готують коментарі та пояснення до відхилень фактичних показників від планових, розробляють заходи для усунення відхилень.

Важливим елементом ефективного бюджетування в АТП є матриця відповідальності, або ж матриця розподілу повноважень на підприємстві, яка передбачає закріплення бюджетних статей відповідно до структури ЦФВ. Чим більш складною є структура АТП, тим більше деталізованою має бути така матриця. При закріпленні відповідних статей витрат або статей доходів за підрозділами АТП необхідно мати безпосередній вплив цих підрозділів на значення відповідних показників. Похідними від матриці відповідальності є встановлення лімітів фінансової відповідальності за рівнями управління, певного коридору можливих дій або прийняття рішень керівниками кожного рівня управління.

При створенні ефективної бюджетної політики в АТП необхідно передбачити у цьому документі наступне. Основні визначення є важливим розділом, який створює єдину термінологічну базу для всіх учасників з метою найбільш повного та ефективного взаєморозуміння. Також у початкових розділах описується загальна система бюджетування, загальні

положення, цілі і задачі підприємства і системи бюджетування, загальні принципи, горизонти, розрізи показників, що розглядалося вище.

Важливим розділом бюджетної політики є опис учасників процесу бюджетування та функції. Окремим блоком описуються функції підрозділу бюджетування та управлінського обліку, його задачі, повноваження. Окремо описуються функції центрів фінансової відповідальності та місць виникнення витрат.

Важливо у бюджетній політиці передбачити, яким чином затверджуються бюджети. Як правило, створюється бюджетний комітет АТП або інший аналогічний орган, тому у бюджетній політиці описуються основні питання, які вирішує бюджетний комітет, права і обов'язки, періодичність проведення засідань, порядок формування плану діяльності, форми засідань бюджетного комітету тощо. Окремо у бюджетній політиці описується бюджетний процес, його взаємозв'язок з іншими процесами, у тому числі операційними, етапи процесу бюджетування, перелік бюджетних форм, порядок їх заповнення, загальні принципи, порядок затвердження основних параметрів бюджетування, вихідних даних, орієнтовні терміни або порядок ініціювання початку бюджетного процесу та підготовки відповідних форм, строки та порядок розгляду відповідних бюджетів на засіданнях бюджетного комітету, порядок внесення змін до бюджетів, особливості формування бюджетів доходів і витрат, руху грошових коштів, прогнозного балансу та ін. Окремим розділом описується порядок внесення змін та актуалізації бюджетів, порядок здійснення бюджетного контролю та повноваження відповідних підрозділів.

Кроком для переходу до ефективного бюджетування і контролінгу є, перш за все, дослідження системи планування конкретного АТП за аналітичними розрізами та визначення взаємозв'язків, а також пробілів у системі бюджетування. Зв'язок бюджетування та контролінгу полягає в тому, що ефективне бюджетування забезпечує інструментарій та методичну базу для аналізу ключових показників, дозволяє забезпечити аналітичний розріз

процесів, які підлягають контролінгу, із встановленою періодичністю, за встановленими об'єктами, дозволяє здійснювати порівняння з еталонними значеннями. Аналітичні розрізи бюджетів АТП наведені на рис. 3.21.

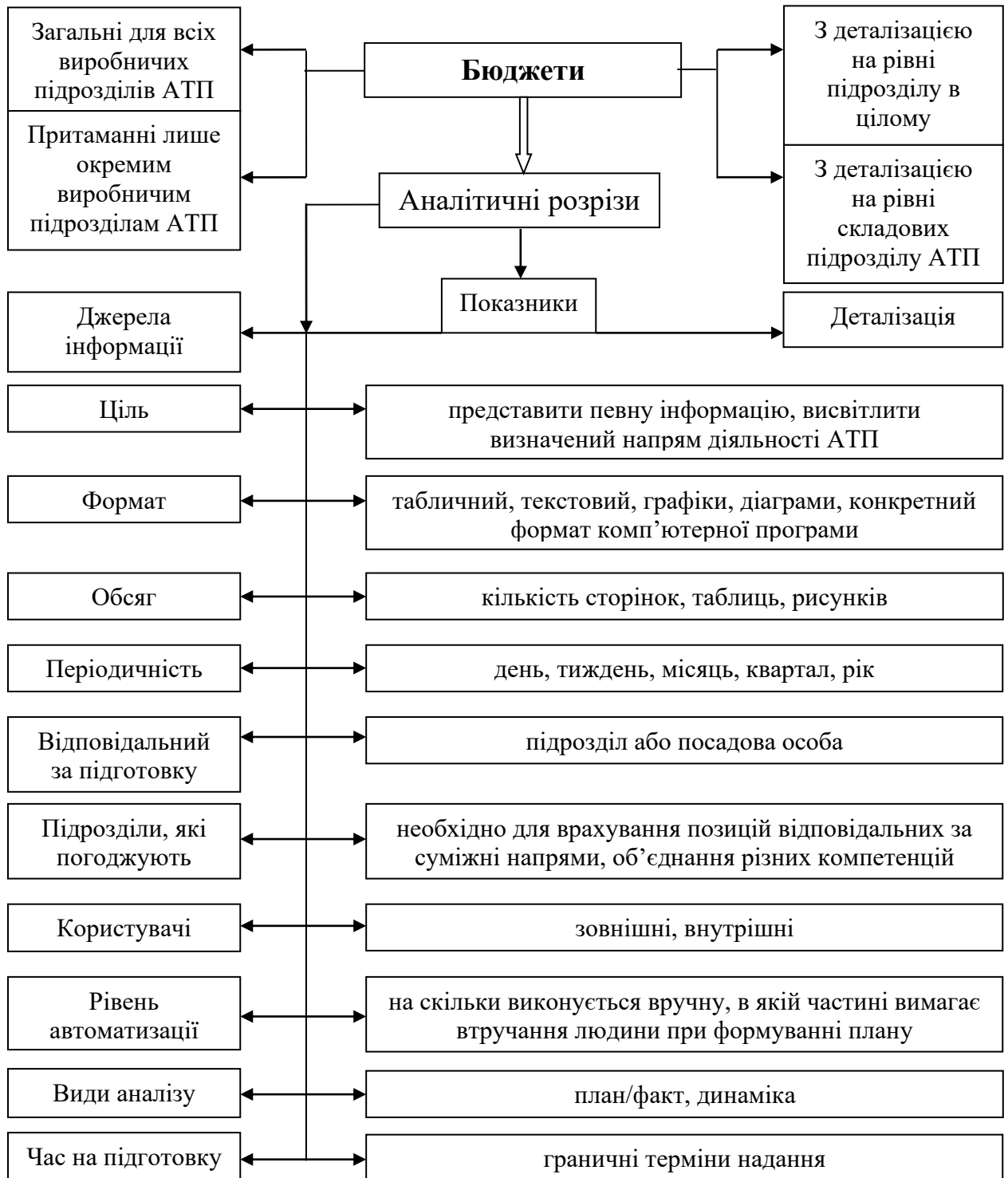


Рисунок 3.21 – Аналітичні розрізи бюджетів АТП

Джерело: розроблено автором

Приклади планів, загальних для всіх виробничих підрозділів АТП: бюджет доходів і витрат, плани ремонтів, плани капітальних інвестицій, платіжний календар (платіжний баланс), а також специфічні функціональні плани, наприклад, такі, як плани підсилення рівня протипожежного захисту об'єктів, плани підвищення рівня охорони праці; плани охорони навколишнього природного середовища, плани утворення та здачі вторинних матеріальних ресурсів, плани закупівель товарів, робіт та послуг, плани споживання паливно-енергетичних та водних ресурсів, а також плани з праці, планові калькуляції тощо.

Приклади планів, притаманних лише окремим виробничим підрозділам АТП: плани окремих видів ремонтів, планово-попереджувальних робіт, плани виготовлення певного виду комплектуючих, запчастин тощо.

Бюджетування з урахуванням сценаріїв передбачає підготовку в рамках бюджетного процесу кількох варіантів бюджетів, які відображають певний стан зовнішнього середовища залежно від визначеного набору вхідних параметрів. Цей вид аналізу дозволяє оцінити вплив можливих невизначених подій у майбутньому на діяльність підприємства, враховуючи найбільш імовірні події, а також дозволяє підготувати заздалегідь плани дій на випадок імовірного настання прогнозованих подій.

Традиційно прийнято визначати три варіанти сценаріїв: оптимістичний, реалістичний та песимістичний, хоча можуть бути додаткові варіанти за побажанням користувачів сценарного аналізу. При формуванні сценаріїв необхідно чітко визначити набір вихідних параметрів бюджетування, а також для кожного із сценаріїв визначити найбільш достовірний прогноз значення того чи іншого показника.

Серед таких параметрів є ринкова ціна продукції підприємства, зокрема вартість транспортних послуг на ринку для автотранспортних компаній, ціна палива, вартість ремонтів, зміна курсу іноземної валюти по відношенню до гривні у випадку придбання запчастин і комплектуючих за

іноземну валюту або ж за наявності кредитів в іноземній валюті, також показник валютних коливань важливий для підприємств які здійснюють міжнародні автотранспортні перевезення. Серед прогнозованих параметрів можуть бути обсяги реалізації продукції, обсяги перевезень. Умови за кожним із сценаріїв прораховуються та затверджуються бюджетним комітетом заздалегідь до початку бюджетного процесу.

Значення чинників при різних варіантах сценаріїв залежать у тому числі і від специфіки підприємства. Для одних – це вищезазначені обсяги попиту на продукцію, ціна на послуги з перевезень, вартість матеріально-технічних ресурсів, для інших АТП – це обсяги виконання інвестиційної програми, ступінь реалізації планів з ремонту транспортних засобів і обладнання.

Для ефективного управління процесами планування, бюджетування та аналізу діяльності АТП необхідно використовувати комплексну автоматизовану систему, автоматизувати процеси формування бюджетів та управлінської звітності на базі єдиного інтегрованого програмного комплексу, що буде розглянуто в наступному розділі дисертаційної роботи.

Впровадження єдиної сучасної автоматизованої системи управління в АТП є передумовою ефективного контролінгу та може виконуватися для вирішення наступних задач: підвищення рівня автоматизації та оптимізація бізнес-процесів, пов'язаних з плануванням та бюджетуванням, бухгалтерським та управлінським обліком, автоматизація аналізу фінансового стану підприємства, заміна наявних відокремлених автоматизованих систем планування та обліку на інтегровану тощо - рис. 3.22.

Автоматизована система управління в АТП повинна повністю відповідати законодавству України в сфері бухгалтерського та податкового обліку, забезпечувати автоматизоване формування всієї необхідної звітності, забезпечувати належний рівень захисту інформації підприємства.



Рисунок 3.22 – Автоматизована системи управління АТП на засадах контроліншгу

Джерело: розроблено автором

Впровадження автоматизованої системи управління в АТП передбачає перенесення до базової конфігурації системи без змін всього наявного функціоналу існуючих в АТП розрізнених автоматизованих систем бухгалтерського, податкового та складського обліку, планування, а також реалізацію додаткового функціоналу, передбаченого окремим детально опрацьованим технічним завданням. Для визначення поставлених задач на першому етапі виконання проекту автоматизації необхідно провести детальне аналітичне обстеження підприємства, ключових бізнес-процесів, скласти опис постановки задач, скласти технічне завдання.

В автоматизованій системі управління в АТП на першому етапі варто реалізувати як мінімум ведення бюджетів підприємства – фінансових планів, складених на наступні періоди діяльності в грошовому вираженні, які визначають потребу підприємства в ресурсах, необхідних для одержання

доходів. На сьогодні існуючі системи бюджетування являють собою план або факт оборотів за статтями відповідних бюджетів та план-факт залишків за статтями управлінського обліку. Бюджетування в автоматизованих системах реалізується шляхом введення даних через бюджетні операції, які містять такі головні характеристики, як сценарій, стаття, ЦФВ та ін. рис. 3.23.

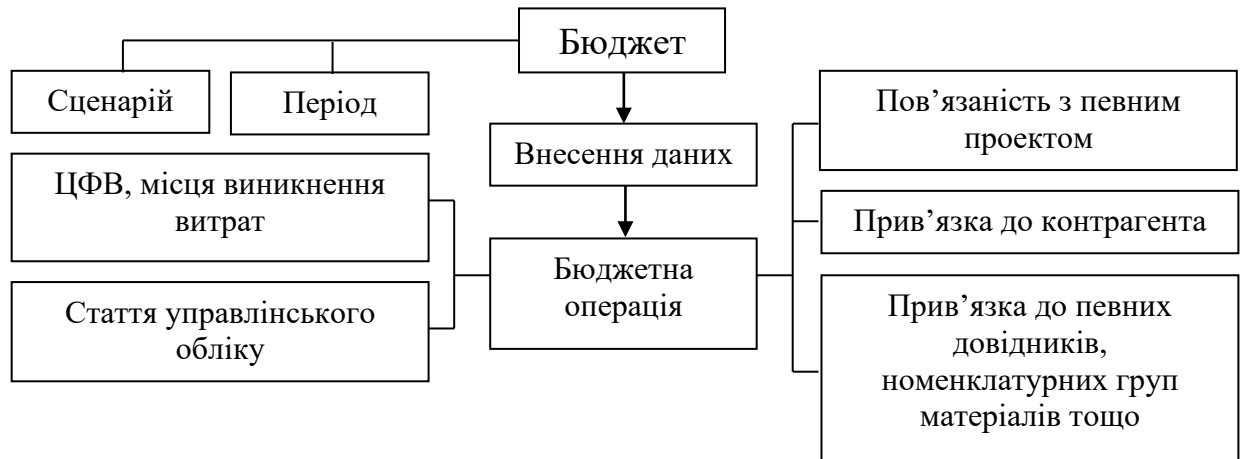


Рисунок 3.23 – Характеристики бюджетних операцій в автоматизованих системах

Джерело: розроблено автором

Можливо бюджетні операції за певною статтею відобразити згруповано, а можна до найменшої позиції роботи деталізацію. Це залежить у тому числі і від об'єкта планування.

В окремих АТП, особливо тих, які здійснюють міжнародні перевезення, виникає потреба при бюджетуванні враховувати різні валюти. Це ускладнює введення бюджетних операцій, оскільки необхідно співставляти валюту конкретної бюджетної операції та всього бюджету. У такому випадку зазвичай використовують перевідні курси валют, але їх також може бути кілька. Наприклад, офіційний курс Національного банку України, міжбанківський валютний курс, власний прогноз АТП тощо. Для ефективної організації бюджетування в автоматизованій системі важливо налагодити систему статей оборотів, за якими будуть здійснюватися бюджетні операції. Такі ціни можуть бути автоматично обрані системою з

даних складського обліку (за наявності матеріальних ресурсів на складах АТП) або встановлені планові ціни на основі прогнозів ринку фахівцями з матеріально-технічного постачання. При формуванні бюджетів витрат фахівці планово-економічних відділів обирають той або інший спосіб отримання даних залежно від конкретної ситуації.

Налагодження зв'язків звітних форм з джерелами фактичних даних є завданням співробітників ІТ-підрозділу, які супроводжують проект автоматизації бюджетування та контролінгу в конкретному АТП. Але алгоритми таких взаємозв'язків повинні визначатись спільно фахівцями планово-економічних підрозділів та бухгалтерії.

Погляди на створення системи бюджетування з точки зору планово-економічного підрозділу та з точки зору тих, хто створює автоматизовану систему, протилежні з точки зору логіки побудови - рис. 3.24.

Фахівці з бюджетування в першу чергу визначають бюджетну модель, перелік та взаємозв'язки бюджетних форм, а потім створюють прототип моделі бюджетування в електронному вигляді для постановки задачі програмістам.

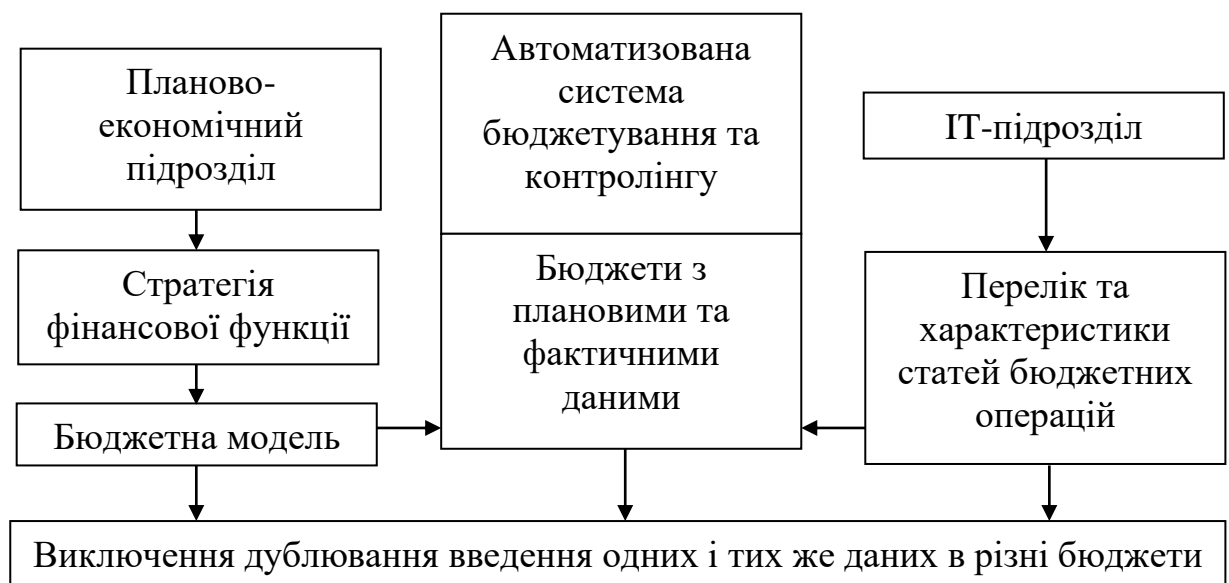


Рисунок 3.24 – Підходи до створення системи бюджетування

Джерело: розроблено автором

Для ІТ-підрозділу першочерговим є визначення та наповнення довідників статей бюджетних операцій, рахунків бухгалтерського, управлінського обліку. Забезпечення контролінгу в автоматизованій системі управління полягає у встановленні лімітів за певними господарськими операціями ЦФВ, а також у порівнянні звітних даних з плановими в режимі найбільш можливої оперативності, а також інформуванні користувачів та керівництва про стан виконання бюджетів - рис. 3.25.

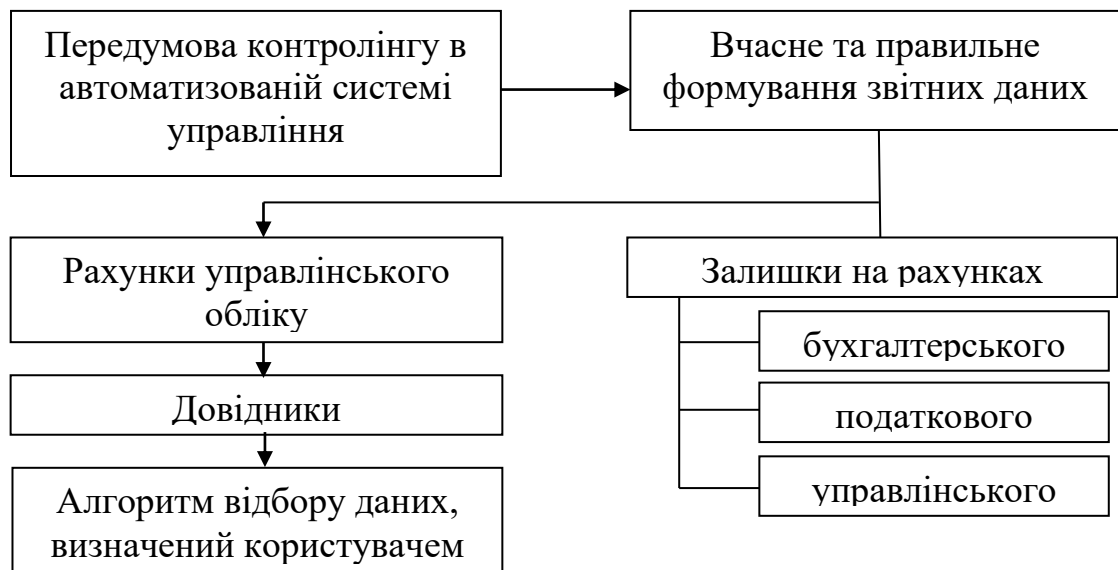


Рисунок 3.25 – Передумови контролінгу в автоматизованій системі

Джерело: розроблено автором

Окремо ступінь розвитку системи бюджетування і контролінгу характеризує спосіб введення до автоматизованої системи вихідних даних для бюджетування. В найпростішому вигляді – це ручне введення через формування бюджетних операцій. В АТП з більш високим рівнем фінансової функції – це може бути налаштування автоматичної залежності оборотів за різними статтями, автоматичний розрахунок в автоматизованій моделі бюджетування, пакетне введення первинних даних до автоматизованої системи.

Як правило, при переході АТП на нову автоматизовану систему бюджетування і контролінгу логічна послідовність дій фінансово-економічних підрозділів виглядає наступним чином - рис. 3.26.



Рисунок 3.26 – Перехід АТП на нову автоматизовану систему

Джерело: розроблено автором

Важливе значення в кожній автоматизованій системі має процедура перевірки введених даних, фіксування таких даних, погодження, затвердження. Паралельно важливо забезпечити і незмінність фактичних даних, які використовуються для план/факт аналізу. Система повинна запам'ятовувати і відображати відомості про останні зміни даних, а також працівників, які такі зміни здійснили. Питання достовірності аналітичних даних залежить як від того, наскільки якісно та вчасно опрацьовано первинні документи, так і від того, чи можливо змінювати звітні дані в наступні періоди.

При виборі версії програмного забезпечення, а також способів впровадження автоматизованих систем малоефективним є підготовка технічних завдань з подальшим впровадженням силами працівників планово-економічних та бухгалтерських підрозділів АТП. Це пов'язано як з відсутністю специфічних знань і досвіду, а також із завантаженістю працівників поточною роботою.

Більш доцільно і продуктивно обирати в якості виконавця всього комплексу робіт одного підрядника, який здійснить описання постановки

задачі, підготовку технічного завдання, розробку програмного забезпечення, придбання комп'ютерної техніки, мережевого і серверного обладнання, здійснить досліду експлуатацію та тестування програмного забезпечення, проведе навчання співробітників, запустить систему в промислову експлуатацію та буде здійснювати технічний супровід і оновлення системи.

Далі розглянемо окремі аспекти автоматизованої фінансово-економічної системи в АТП з точки зору забезпечення дієвого контролінгу.

Для коректного відображення в автоматизованій системі інформації про фінансову структуру АТП необхідним є ведення довідника «Підрозділи підприємства». Цей довідник призначений для чіткого відображення звітних даних за конкретними центрами фінансової відповідальності, цехами, відділами, управліннями тощо - рис. 3.27. Такий довідник не лише містить інформацію про фінансово-економічну структуру підприємства – центри фінансової відповідальності, центри контролю і управління (далі – ЦКУ), місця виникнення витрат (далі – МВВ), але й дозволяє здійснювати прив'язку господарських операцій, оборотів за статтями бюджетів до конкретних підрозділів.

Важливо для забезпечення ефективного бюджетування та контролінгу, шляхом, у тому числі, здійснення план-фактного аналізу, планувати та обліковувати господарські операції за єдиним переліком підрозділів. Часто в бухгалтерських системах АТП подібні довідники наповнюються історично, містять некоректні або застарілі назви. При побудові бюджетування в автоматизованій системі виникають конфлікти у зв'язку з неспівставністю планових та звітних даних, пов'язаних з різними об'єктами з довідника, але які є насправді одними і тими ж підрозділами АТП.

Окремі АТП використовують такий довідник, як «Підрозділи підприємства» і для здійснення обліку за видами діяльності. Хоча облікові системи дозволяють пов'язувати планові і фактичні дані з ознаками проектів, такий підхід, як використання цього довідника, в результаті також дає можливість групувати інформацію за необхідними аналітичними розрізами.

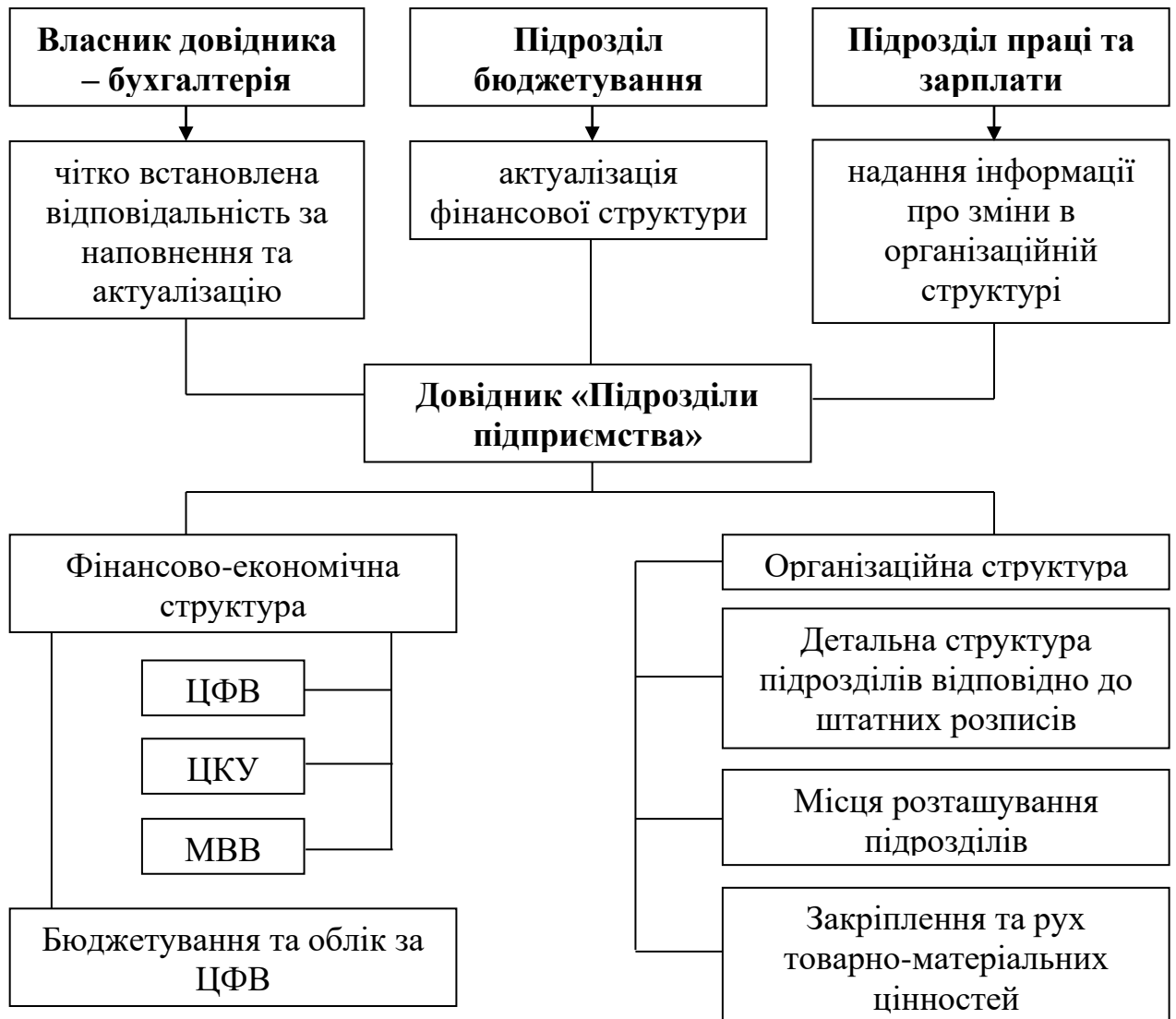


Рисунок 3.27 – Довідник «Підрозділи підприємства»

Джерело: розроблено автором

Це ще раз свідчить, що важливою передумовою контролінгу є досконалість всіх аналітичних реєстрів бухгалтерського та управлінського обліку, а також відповідних довідників, правильна побудова всіх реєстрів обліку, як управлінського, так і фінансового.

При цьому правильна побудова довідників забезпечує достовірність економічної інформації, що використовується для аналізу та прийняття управлінських рішень. Передумови забезпечення контролінгу з точки зору організації окремих довідників інвестиційних проєктів в системі бухгалтерського обліку полягають у забезпеченні актуальної і точної прив'язки

господарських операцій до конкретних заходів, об'єктів. Часто один інвестиційних проект може містити в собі значну кількість підпроектів, які важливо в комплексі пов'язати та зібрати узагальнені дані про доходи і витрати.

Для цього здійснюється ведення довідника «Об'єкти капітальних інвестицій» - рис. 3.28. Необхідно визначити один підрозділ або одну особу, що буде відповідальною за введення до довідника переліку заходів капітальних інвестицій. При цьому таку назву заходу в довіднику доцільно присвоювати певній папці. Решта осіб, які мають право вводити додаткову або уточнюючу інформацію, розширюють створений каталог та додають окремі елементи – складові єдиного комплексного інвестиційного проекту.

Наприклад, введення назв-каталогів інвестиційних проектів може бути доручено планово-економічному відділу, відділу інвестиційних проектів або навіть бухгалтерії. Важливо, щоб чітко було передбачено повноваження та відповідальність конкретних підрозділів та осіб. Доцільно надавати права бухгалтерії під час внесення фактичних облікових даних створювати елементи каталогів, оскільки при плануванні інвестиційних проектів часто не можливо до найменших подробиць спрогнозувати хід виконання.

Також на кожному підприємстві окремо варто визначитись з підрозділом, який буде мати повноваження введення в довідник інформації про заходи, які не були заплановані, але фактично виконуються. Права на видалення інформації повинні бути тільки в одного підрозділу. Інакше може бути втрачено важливо інформацію в результаті неузгоджених дій.

В цілому бюджет доходів і витрат АТП складається на календарний рік із поквартальною та помісячною розбивкою та відображає обсяги надходжень і спрямування коштів у планованому році з метою забезпечення потреб діяльності та розвитку підприємства.

Складання бюджету доходів і витрат АТП здійснюється відповідно до загального алгоритму, обраного в кожному АТП. Це може бути формування бюджету за принципом «зверху вниз», або навпаки, «знизу вверх».

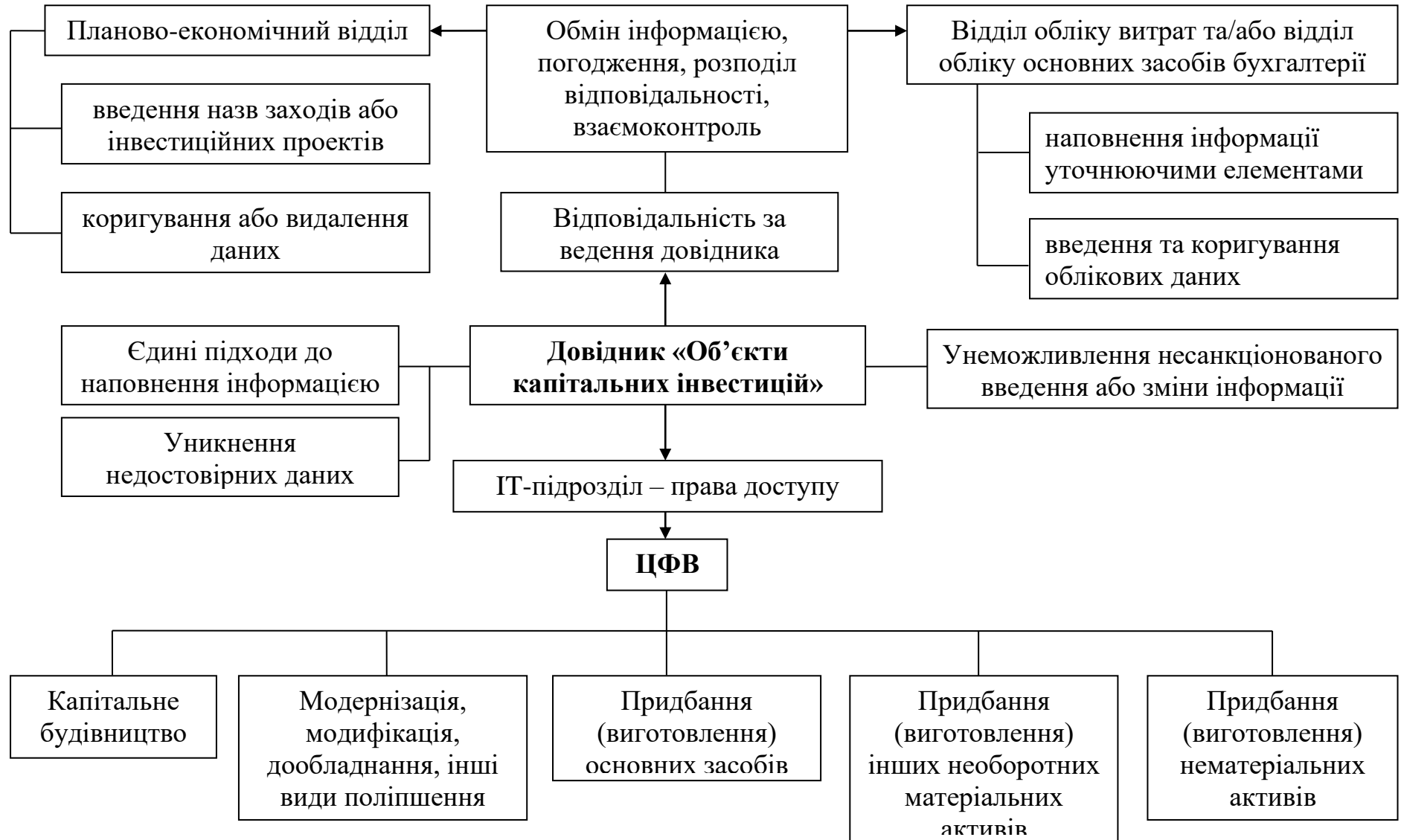


Рисунок 3.28 – Довідник «Об'єкти капітальних інвестицій»

Джерело: розроблено автором

У бюджеті доходів і витрат на першому етапі автоматизації формування даних може відбуватись шляхом використання бюджетних операцій, тобто занесення даних через відповідні первинні форми. Так, при формуванні планів доходів за ЦФВ можливі для використання в бюджетних операціях такі ступінь деталізації та аналітичні розрізи, як наведено на рис. 3.29.

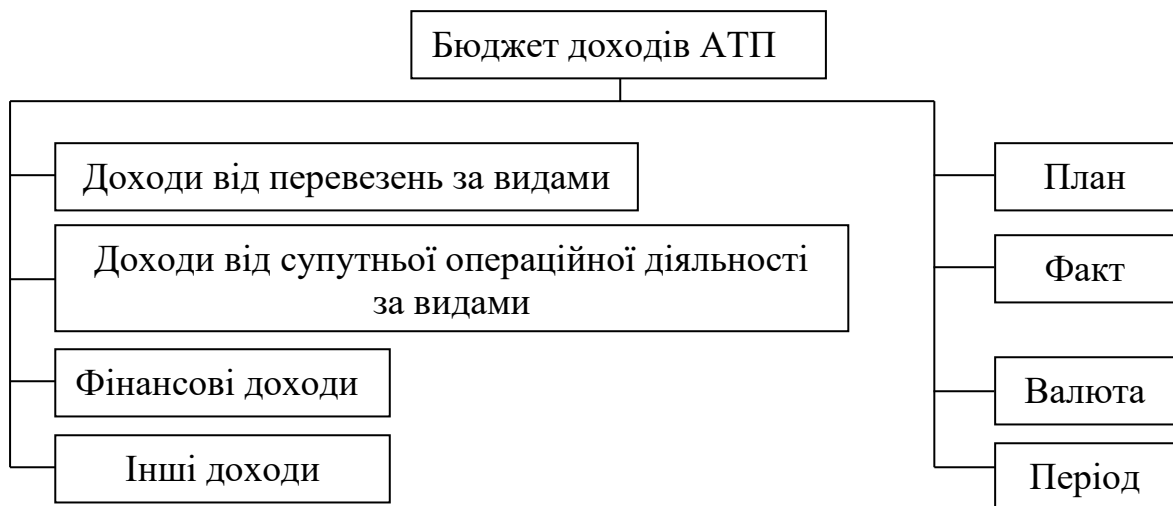


Рисунок 3.29 – Бюджет доходів в автоматизованій системі

Джерело: розроблено автором

Відповідно автоматизована система передбачає алгоритми контролінгу доходів за встановленими аналітичними розрізами - рис. 3.30.

За результатами роботи у поточному періоді складається план-фактний аналіз з виявленням відхилень на підставі бюджетів структурних підрозділів – ЦФВ, та фактично віднесених доходів і витрат у бухгалтерському та управлінському обліку за відповідний період. З метою поглиблення контролінгу витрат в АТП доцільно автоматизувати процес калькулювання собівартості продукції. При цьому є низка питань, які потребують глибокого опрацювання. По-перше, необхідно визначити раціональну глибину деталізації у калькуляціях, встановити, до якого ступеня конкретизації витрат необхідно спускатися при розгляді всіх складових технологічних процесів.

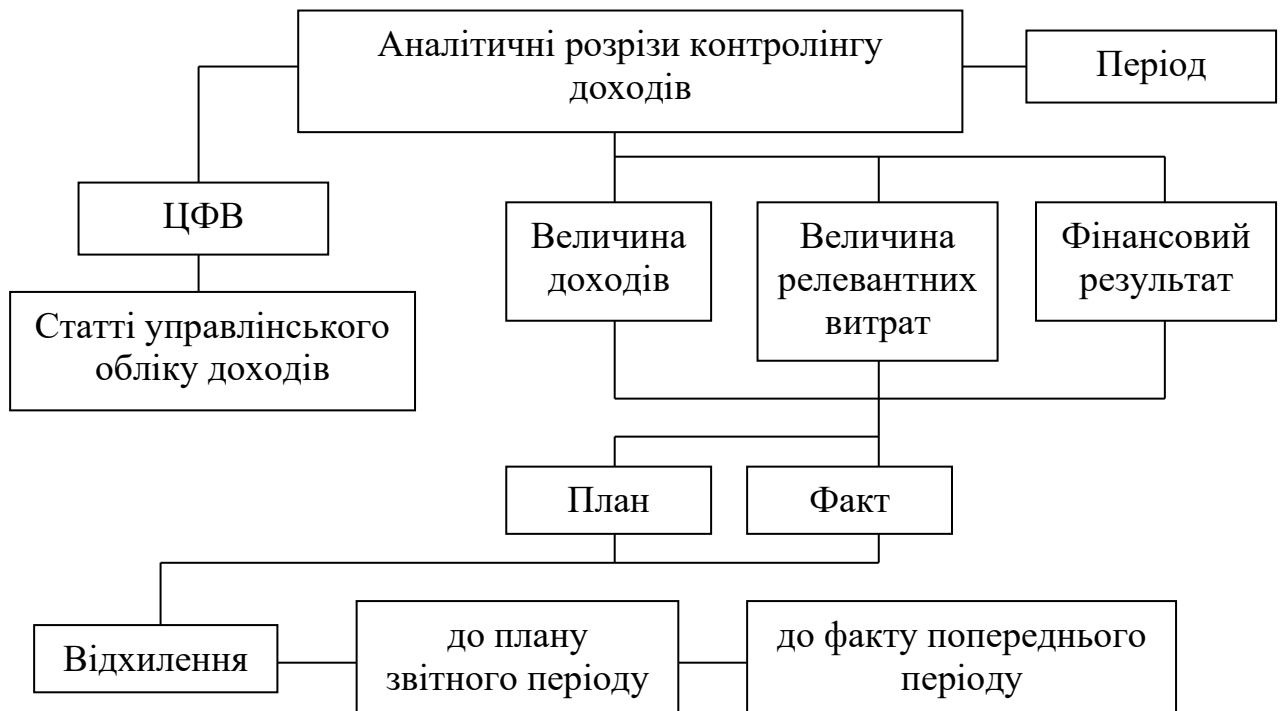


Рисунок 3.30 – Контролінг доходів в автоматизованій системі

Джерело: розроблено автором

Другим питанням є забезпечення адекватності планування в калькуляціях та достовірності даних, на яких базується визначення планових показників витрат. Також при здійсненні калькулювання собівартості доцільно забезпечувати можливість створення фактичних калькуляцій та наступного план-фактного аналізу, який дозволяє визначити як ефективність роботи, так і ступінь достовірності планування.

Існують різні способи калькулювання собівартості продукції, найчастіше визначення витрат на одиницю продукції здійснюється за допомогою норм витрат матеріалів або праці на таку одиницю. До складу витрат у калькуляції входять, перш за все, матеріальні витрати. При визначенні необхідної кількості матеріалів та сировини необхідно отримати розкриття відповідних витрат від технічного, виробничо-технічного тощо відділу. Найбільш ефективно, щоб подібне розкриття витрат відразу

вносились до автоматизованої системи із зазначенням коду матеріалів, найменування норм витрат матеріалів відповідно до технологічного процесу або іншого документу.

Розглянемо далі основні методичні підходи до впровадження автоматизованої системи управління персоналом в АТП з метою удосконалення контролінгу в площині використання людських ресурсів підприємства - рис. 3.31.

Така автоматизована система управління персоналом повинна передбачати наступні функціональні блоки: штатний розпис, кадровий облік, табельний облік, розрахунок заробітної плати та формування резерву відпусток. Необхідно зазначити, що в КП «Київпастранс» така автоматизована система відсутня, нарахування заробітної плати здійснюється на базі програми «1С: Підприємство», а решта інформації обробляється в програмі Excel із подальшим внесенням до 1С.

Розглянемо основні етапи впровадження автоматизованої системи управління персоналом в АТП. Аналітичне обстеження автотранспортного підприємства передбачає визначення особливостей управління персоналом у конкретного суб'єкта господарювання.

Необхідно здійснити вибір базової конфігурації автоматизованої системи, яка буде прийнята за основу. Для цього доцільно здійснити аналіз ринку існуючих продуктів, який на сьогодні є достатньо розвиненим.

Після вибору базової конфігурації автоматизованої системи визначається обсяг доопрацювань такої конфігурації з урахуванням формалізованих вимог до автоматизованої системи на конкретному АТП. Після здійснення доопрацювань автоматизована система встановлюється та налаштовується, проводиться тестування, усунення виявлених помилок у роботі системи. Необхідно здійснити навчання персоналу АТП роботі у новій системі, а також завантажити до системи необхідні історичні дані, що стосуються персоналу, штатного розпису тощо.

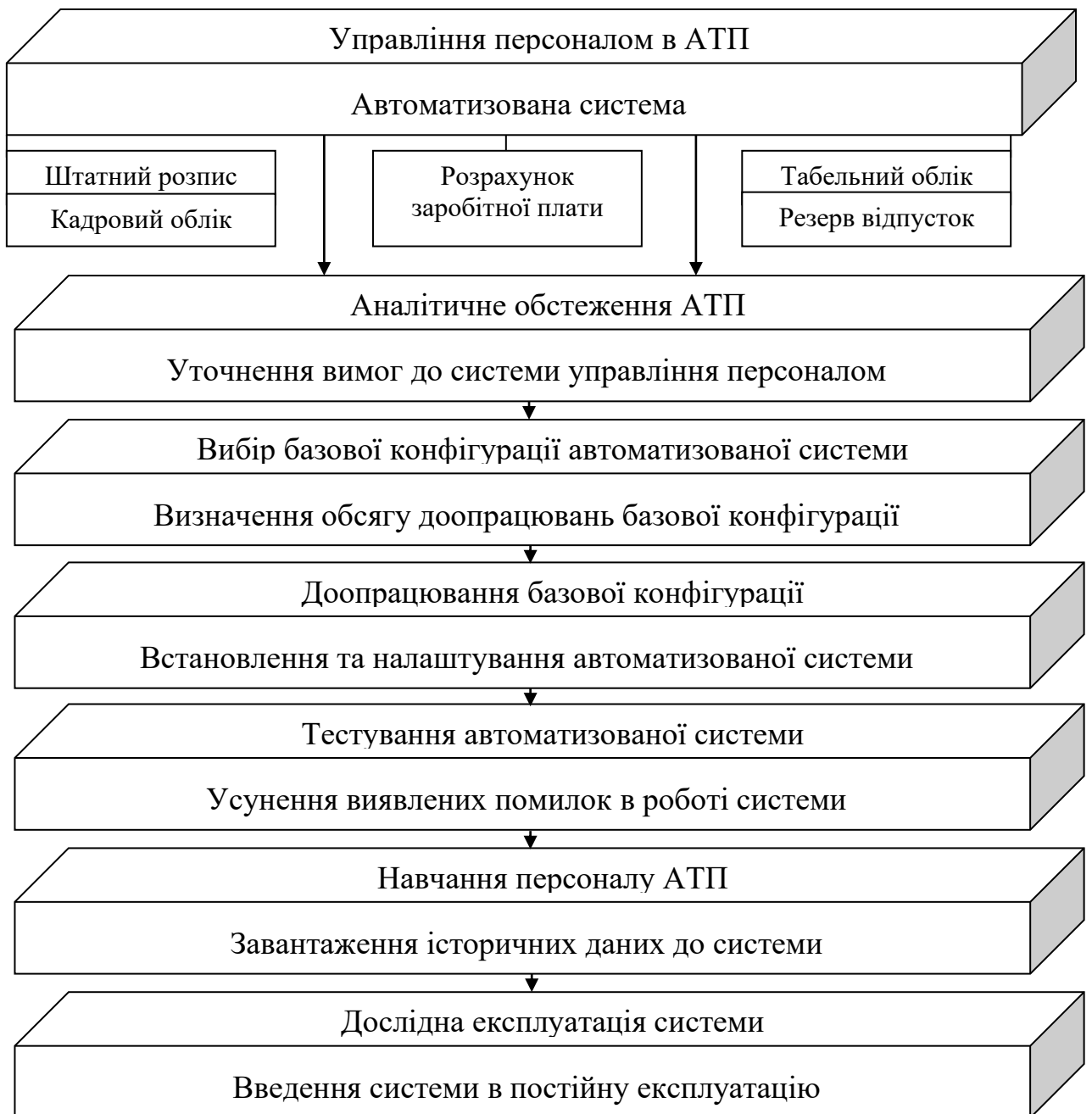


Рисунок 3.31 – Впровадження автоматизованої системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором

Зупинимось більш детально на основних функціональних блоках, що входять до складу автоматизованої системи управління персоналом в АТП. Зокрема, функціональний блок «Штатний розпис» призначений для автоматизованого ведення відповідної інформації, яка є основою і для кадрового обліку, і для табельного обліку, а також для розрахунку заробітної

плати. Завдяки цьому функціональному блоку можливо формувати бюджет мотивації або фонд оплати праці, визначати та планувати фонд робочого часу.

Дослідили особливості функціонального блоку кадрового обліку в автоматизованій системі управління персоналом в АТП. Цей блок повинен передбачати автоматизацію таких процесів, як прийом працівників на роботу, переведення працівників, а також звільнення, надання відпусток або відкликання з них, можливість заміщення посад, розрахунок певних доплат, винагород, надбавок, зміну персональних даних працівників, формування довідок стосовно кадрових питань, аналіз даних кадрового обліку із фільтрацією за встановленими критеріями, а також формування та друк передбаченої чинним законодавством звітності.

Окремо потрібно акцентувати увагу на вимогах до функціонального блоку табельного обліку, призначенням якого є ведення відповідного виду обліку по АТП. Цей функціональний блок повинен забезпечувати відображення даних про роботу працівника на підставі затвердженого графіку робочого часу, а також фактичної інформації про наявність працівника на робочому місці, виконання ним обов'язків, перебування працівника у відпустці, на лікарняному тощо. Цей блок функціонально пов'язаний також із блоком розрахунку заробітної плати, для якого надає вихідні дані.

Функціональний блок розрахунку заробітної плати повинен забезпечувати відповідні підрахунки з відображенням на статтях бухгалтерського обліку. Вихідними даними для розрахунку заробітної плати в автоматизованій системі є дані вище зазначених блоків штатного розпису, кадрового і табельного обліку.

Функціональний блок формування резерву відпусток призначений для дотримання відповідних стандартів бухгалтерського обліку і полегшує можливість обліку відповідного виду витрат в АТП.

В цілому впровадження автоматизованої системи управління персоналом в АТП значно підвищує ефективність та прозорість використання людських ресурсів, полегшує збір управлінської інформації

для прийняття вчасних рішень, забезпечує необхідну інформаційну базу для побудови систем бюджетування та контролінгу на підприємстві.

Висновки до розділу 3

1. В результаті аналізу регламентованої регуляторними актами практики визначення тарифів на послуги пасажирського автомобільного транспорту було встановлено ряд змістовних недоліків, що полягають у відсутності єдиного підходу до ціноутворення, поєднанні витратного та ринкового методів, необхідності приведення в нормованих методичних засад у відповідність чинному законодавству. Як наслідок було запропоновано із розрахунку тарифу на послуги з перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах загального користування вилучити показник планових чистих доходів від інших видів діяльності. Крім цього, було удосконалено методичний підхід до формування інвестиційної програми, що дозволяє оцінювати рівень потенційних капітальних інвестицій, виходячи із наявних можливостей з урахуванням прибутку та амортизаційних відрахувань і, відповідно, у короткостроковому аспекті коригувати інвестиційну програму після встановлення тарифів, у довгостроковому – науково обґрунтовано впливати на процес майбутнього ціноутворення.

2. Розрахунок річної суми капітальних інвестицій для розвитку автотранспорту КП «Київпастрас» свідчить, що на даному етапі фактичний розмір диференційованих тарифів є значно нижчим за економічно обґрунтований, спричиняє формування збитків (на рівні від 5 % до 25 % від собівартості), тим самим зменшуючи чистий грошовий потік і відповідно планову річну суму інвестиційної програми. Слід звернути увагу, що утворені збитки є не набагато меншими за річну суму амортизаційних відрахувань (становлять понад 93,7 % амортизації) як наслідок, лише менш ніж 6,3 % амортизації потенційно може бути спрямовано на проекти капітального інвестування. Загалом така регуляторна політика означає, що стратегічного розвитку підприємства з оновленням матеріально-технічної

бази (хоча б на умовах простого відтворення), тим більше із запровадженням інформаційних технологій за рахунок власного капіталу не передбачено.

3. Проведений аналіз чинних теоретико-прикладних засад розподілу виручки від перевезення пасажирів засвідчив, що методично розподіл доходів не достатньо нормативно регламентований, визначення доходів конкретного перевізника залежно від виду проїзного квитка та вартості разової поїздки має обмежені умови реалізації, існуюча практика обумовлює диспропорції у формуванні окремих складових. Враховуючи зазначену проблематику, а також існуючу сукупність засобів оплати проїзду, було запропоновано методичний підхід до розподілу доходів від пасажирських перевезень у системі комбінованих проїзних квитків між різними видами транспорту та перевізниками, що включає три модифікації. Підхід загалом є статично-динамічним підходом до розподілу доходів від перевезень пасажирів. Як свідчать подальші дослідження, найбільш точним є визначення доходів конкретного виду транспорту в комбінованих проїзних квитках при впровадженні АСОП пропорційно до фактичної кількості поїздок кожним видом транспорту.

4. Виходячи з того, що виручка від перевезень формується переважно за рахунок платних пасажирів, а також зважаючи на відсутність релевантних даних необхідних для контролінгу параметрів економічної діяльності, було виявлено найвпливовіші фактори та побудовано відповідну економіко-математичну модель, тим самим поглиблено методичні засади прогнозування доходів автомобільного перевізника. В результаті економіко-математичного моделювання за визначеними експертами показниками було встановлено, що на величину доходів підприємства автомобільного транспорту в умовах АСОП при застосуванні транспортних карток на кількість поїздок впливають ряд факторів, вплив яких описується поліноміальною функцією з високими показниками достовірності моделювання. Зважаючи на параметри моделі встановлена залежність є достатнім підґрунтям прогнозування доходів автомобільних перевізників.

5. Під час дослідження було з'ясовано, що сучасна система контролінгу може існувати виключно на підставі автоматизованої системи управління, яка охоплює всі види обліку: бухгалтерський, податковий, управлінський, а також бюджетування. При впровадженні автоматизованої системи необхідно дотримуватися чіткої послідовності етапів та кроків, результатом яких є введення автоматизованої системи АТП в постійну експлуатацію. Всі операції в автоматизованій системі повинні мати певні універсальні ознаки та єдині довідники. Важливо забезпечити ефективну політику управління персоналом, створити та впровадити інтегровану автоматизовану систему, яка передбачатиме єдиний центр управління, функціонування сталої практики управління та обміну знаннями, досвідом, навчання персоналу, розробку та удосконалення моделей компетенцій, рекрутингу персоналу, підходи до заповнення вакансій в АТП, навчання та розвиток працівників, оцінку ефективності персоналу, методи мотивації та визначення найбільш ефективних форм винагороди, показники досягнення ключових цілей АТП.

Основні результати розділу 1 дисертації опубліковані у наукових працях автора [177-181].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальне науково-практичне завдання з розвитку теоретичних засад, формування науково-методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту. Основні результати, отримані в ході дослідження, полягають у наступному:

1. Дослідження концептуальних засад контролінгу зумовило необхідність формування авторського визначення сутності зазначеного поняття. За результатами узагальнення фундаментальних теоретичних положень та змістовних складових контролінг визначено як систему цільового управління, що базується на фундаментальних поняттях теорії управління, застосовує гнучкий методичний інструментарій, диференційований залежно від часового горизонту та цільових результатів і сформований із сукупності методів, способів, важелів і інструментів, за допомогою яких систематично і організовано утворюється інформаційно-аналітична база підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні цілей і найкращих результатів економічної діяльності.

2. З'ясовано, що в умовах регульованих тарифів на рівні нижче собівартості, а також перевезення пільговиків без належної компенсації, підприємства пасажирського автомобільного транспорту мають нестачу власних ресурсів для фінансування поточної операційної діяльності, а отже залежать від бюджетної підтримки. Негативне значення власних оборотних коштів свідчить про неможливість фінансування оборотних активів за рахунок власних джерел. У зв'язку із збитковими тарифами та вагомою часткою пільгових категорій пасажирів не вистачає інвестиційних ресурсів.

3. Встановлено, що в такій ситуації розробка структурно-функціональної архітекtonіки організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту має відбуватися з

урахуванням необхідності нівелювання негативних наслідків та зменшення ризиків, а отже важливими результатами такого оновлення має стати удосконалення бізнес-процесів, підвищення організаційно-економічної ефективності та поліпшення фінансового стану. Відповідно важливими інструментами організаційно-економічного механізму стають аналіз і планування, стратегія, автоматизація контролінгу, маркетинг, а пріоритетними напрямками: управління фінансовою та інвестиційною діяльністю, запровадження інформаційних технологій, розвиток методичних засад ціноутворення.

4. Обґрунтовано, що одним із важливих інструментів контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту є система підконтрольних показників управління капітальними інвестиціями. Відповідно в частині удосконалення методичного забезпечення інвестиційної діяльності та ціноутворення було розроблено методичний підхід до формування інвестиційної програми, який дозволяє оцінювати рівень потенційних капітальних інвестицій, виходячи з наявних можливостей з урахуванням чистих грошових потоків: у короткостроковому аспекті – коригувати інвестиційну програму після встановлення тарифів, а у довгостроковому – науково обґрунтовано впливати на процес майбутнього ціноутворення. Апробація пропонованого підходу дозволила з'ясувати, що збитки, утворені на підприємстві пасажирського автомобільного транспорту, становлять менше десятої частини амортизації, що потенційно може бути спрямовано на проекти капітального інвестування.

5. Ураховуючи, що можливості стратегічного розвитку залежать від величини грошових надходжень, встановлено, що важливими складовими контролінгу стають теоретико-прикладні засади формування і розподілу отриманої виручки від надання транспортних послуг. Відповідно було запропоновано методичний підхід до розподілу доходів від пасажирських перевезень у системі комбінованих проїзних квитків між різними видами транспорту та перевізниками, що включає три модифікації та передбачає

застосування гнучкого інструментарію відповідно до сформованих умов. Залежно від ситуації при однаковій вартості проїзду він передбачає динамічний розподіл і зміну співвідношення доходів за проїзними квитками відповідно до співвідношення поїздок різними видами транспорту, при диференціації вартості – статичний розподіл доходів по конкретному виду проїзного квитка. За розрахунками найбільш точним є визначення доходів конкретного виду транспорту в комбінованих проїзних квитках при впровадженні АСОП пропорційно до фактичної кількості поїздок кожним видом транспорту.

6. За результатами проведення експертного опитування і економіко-математичного моделювання виявлено, що основними факторами впливу на доходи підприємств автомобільного транспорту є обсяги перевезень пасажирів за транспортними картками на кількість поїздок, обсяги продажу поїздок пасажиром у місцях продажу, середня доходна ставка, кількість робочих і вихідних днів. Вплив факторів характеризується функцією з високими показниками достовірності моделювання. Зважаючи на параметри моделі встановлена залежність є достатнім підґрунтям для прогнозування доходів автомобільних перевізників і може використовуватись в умовах відсутності релевантних даних, необхідних для контролінгу параметрів економічної діяльності підприємств.

7. Обґрунтовано, що ефективна організація сучасної контролінгової діяльності потребує впровадження автоматизованої системи управління, яка охоплює всі види обліку (бухгалтерський, податковий, управлінський), а також бюджетування. Відповідно до сучасних потреб було окреслено вимоги до такої системи. Зокрема встановлено, що операції в автоматизованій системі повинні мати універсальні ознаки та єдині довідники, підтримувати ефективну політику управління персоналом, тим самим забезпечувати формування інформаційно-аналітичної бази підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні цілей і найкращих результатів економічної діяльності підприємства пасажирського автомобільного транспорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2007. 21 с.
2. Шаровська Т.С. Оперативний облік та контроль: інформаційна база для прийняття своєчасних управлінських рішень. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 1/6(21). С. 66-69.
3. Шигун М.М. Принципи внутрішнього контролю в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економік»*. 2014. Вип. 3. С. 159-162.
4. Щеголькова С.В. Удосконалення організації внутрішнього контролю в управлінні витратами машинобудівного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)». Луганськ, 2008. 22 с.
5. Дегтярьова О.М. Теоретичні аспекти визначення сутності моніторингу фінансово-бюджетної дисципліни підприємств. *Вісник Національного транспортного університету*. 2011. № 24(1). С. 270-274.
6. Горбунова А.В. Удосконалення механізму діагностики фінансового стану підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 15-28.
7. Третьякова М.Л. Контролінг як концепція ефективного управління підприємством. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2013. Вип. 10(4). С. 298-303.
8. Чуліпа І.Д. Моніторинг економічних показників діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)». Львів, 2009. 25 с.

9. Агєєв Д.О. Визначення системи внутрішньої діагностики діяльності та механізму її проведення на підприємствах машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. № 1(21). С. 5-15.

10. Деменіна О.М. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2005. 25 с.

11. Мамчур Р.М. Бюджетування в системі фінансового менеджменту аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2008. 24 с.

12. Харківський Д.Ф. Роль та значення моніторингу в антикризовому управлінні підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 4. С. 35-38.

13. Терлецька Ю.О. Формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (оброблення деревини та виробництво виробів з деревини)». Ужгород, 2008. 23 с.

14. Концепция контроллинга: Управленческий учёт. Система отчётности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер. с нем. Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.

15. Миронюк Т.І. Контролінг в системі прийняття управлінських рішень підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 1. С. 18-21.

16. Канатбекова А. Контроллинг как современная инновационная концепция управления промышленным предприятием. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8. С. 302-307.

17. Рибак О.В. Методи контролінгу в системі інструментарного аналізу організаційного середовища підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 1. С. 168-173.

18. Попова О.Ю. Зміст об'єктів контролінгу ефективності господарської діяльності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 228-235.

19. Ананькіна Е. А. , Данилочкін С. В. , Данилочкіна Н. Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ, 2002. 279 с.

20. Юсупова С.Я. Бюджетирование в системе контроллинга. *TERRA ECONOMICUS*. 2008. № 1-3. С. 240-244.

21. Цюга М.М. Контролінг як економічна категорія: історичний аспект. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7(3). С. 430-440.

22. Хайлук С.О. Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)». Київ, 2008. 15 с.

23. Сабліна Н.В. Контролінг в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2009. 19 с.

24. Лаута Ю.С. , Герасимов Б.И. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / под науч. ред. д-ра екон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 96 с.

25. Василюк М.М. Контролінг як елемент ефективного управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8(2). С. 140-143.

26. Квасницька Р.С. Теоретичні аспекти контролінгу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9(2). С. 55-60.

27. Селезньова О. В. Теоретичні основи системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 209-213.
28. Миронюк Т.І. Контролінг на сучасних підприємствах України. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 3. С.33-36.
29. Приймак С.В. Фінансова діагностика як інструмент контролінгу. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7(3). С. 26-35.
30. Дорош В.Ю. Механізми використання концептуальних підходів контролінгу в управлінні. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(5). С. 43-49.
31. Михайличенко Н.М. Проблеми визначення кола функцій контролінгу інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 164-168.
32. Петрович Й.М. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 129-137.
33. Дяченко Н.М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18(2). С. 92-97.
34. Прохорова В.В., Сабліна Н.В. Контролінг в управлінні витратами підприємств : моногр. Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х.: УкрДАЗТ, 2010. 256 с.
35. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К. : КНТЕУ, 2010. 548 с.
36. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 227 с.

37. Малярець Л.М., Проскуріна Н.В. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналітичний підхід : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 226 с.

38. Семенов Г.А., Козуб О.В. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу : монографія. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя: [КПУ], 2011. 215 с.

39. Тархов П.В., Есманова Л.І. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств : монографія. Суми: Мрія-1, 2012. 138 с.

40. Марущак Л.І., Павликівська О.І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах : монографія. Т.: Астон, 2011. 199 с.

41. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу : монографія. Укр. інж.-пед. акад. Х.: НТМТ, 2012. 247 с.

42. Лігоненко Л.О., Вержбицький О.А. Контролінг у торгівлі : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К.: [б. в.], 2013. 267 с.

43. Карцева В.В. Фінансовий контролінг підприємств і організацій споживчої кооперації : монографія. Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава : ПУЕТ, 2013. 335 с.

44. Кузенко Т.Б. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва на засадах контролінгу : монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 227 с.

45. Килимнюк П.В., Пушкар М.С. Диверсифікація діяльності підприємства та її моніторинг на основі контролінгу : монографія. Вінниця : Т.П. Барановська, 2015. 125 с.

46. Іщенко Н.А. Фінансовий контролінг в системі управління фінансовою діяльністю підприємства. *Наукві праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2012. Вип. 22(1). С. 227-232.

47. Русановська О.А. Контролінг як інноваційне рішення в розвитку теорії менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 10. С. 244-248.

48. Кузьминчук Н.В. Контролінг в управлінні промисловим підприємством: концептуальні засади. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 46. С. 281-286.

49. Дзьоба В.Б. Теоретико-методологічна база побудови і використання системи контролінгу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 767. С. 26-33.

50. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2011. № 4. С. 27-34.

51. Годес О.Д. Контролінг в системі управління машинобудівним підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Дніпропетровськ, 2014. 20 с.

52. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Київ, 2007. 22 с.

53. Божанова О.В. Контролінг в системі управління промисловим підприємством: теоретико-методологічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 144-146.

54. Кроніковський Д.О. Оптимізація розподілу ресурсів згідно системи контролінгу. *Економічний форум*. 2015. № 1. С. 123-129.

55. Козуб О.В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Запоріжжя, 2009. 22 с.

56. Васильєва Т.А.,Рябенков О.В. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві. *Вісник Української академії банківської справи*. 2014. № 1. С. 84-90.

57. Софійчук К.К. Науково-методичне забезпечення контролінгу у системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2015. 20 с.

58. Гребець О.Б. Формування та реалізація системи стратегічного контролінгу на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2013. 20 с.

59. Демченко М.А. Організаційно-економічні аспекти відтворення основних засобів колійного господарства залізниць: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2011. 20 с.

60. Гасило О.О. Маркетинговий контролінг в системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2005. 21 с.

61. Івата В.В. Удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємствах машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2009. 22 с.

62. Панас Я.В. Функції контролінгу інноваційної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 76-78.

63. Фурсова С.М. Стратегічний контролінг в управлінні інноваційною діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Луганськ, 2013. 20 с.

64. Селіванова Н.М. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Одеса, 2015. 24 с.

65. Альошин С.Ю. Управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2015. 20 с.

66. Сопко В.В., Ромашко О.М. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 176-179.

67. Братченко Л.Є. Соціальні функції фахівців у сфері контролінгу. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 61. С. 94-100.

68. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В.Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 6. С. 121-127.

69. Пожуєва Т.О. Контролінг – успішний засіб функціонування промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1. С. 102-107.

70. Руденко М.І. Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств автомобільного транспорту. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22(2). С. 353-359.

71. Орлов А.И. Современное состояние контроллинга рисков. *Научный журнал КубГАУ*. 2014. № 98 (04). С. 1-34.

72. Біломістна І.І., Біломістний О.М., Фесенко А.С. Фінансовий контролінг як система ефективного управління діяльністю підприємства.

Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2014. № 1. С. 64–68.

73. Полтініна О.П. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Харків, 2013. 21 с.

74. Гладкіх М.І. Контролінговий механізм у системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва». Донецьк, 2002. 20 с.

75. Головкова К.С. Організаційно-економічний механізм планування діяльності підприємства на основі контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Дніпропетровськ, 2002. 14 с.

76. Смирнова Л.Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою». Донецьк, 2003. 18 с.

77. Іванова З.О. Особливості формування системи контролінгу на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 136-141.*

78. Резнікова О.С. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень у контролінгу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 3(3). С. 61-63.*

79. Аксентюк М.М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2008. 25 с.

80. Калинина Н.М. Интегрированный контроллинг: научные предпосылки появления и развития. *Фундаментальные исследования. 2012. № 11. С. 765-769.*

81. Калинина Н.М. Методологические подходы к исследованию интегрированного контроллинга: теоретический анализ. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2013. № 3. С. 6-12.

82. Калинина Н.М. Эволюция понятийного поля «интегрированный контроллинг» в контексте развития управления экономическими системами в промышленности. *Фундаментальные исследования*. 2013. № 6. С. 676-679.

83. Дякон Л.Л. Формування контролінгу операційної діяльності підприємств машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2009. 21 с.

84. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 96-107.

85. Моргун Г.В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. *Бізнесінформ*. 2014. № 4. С. 453-459.

86. Орлов А.И. Новая область контроллинга – контроллинг организационно-экономических методов. *Научный журнал КубГАУ*. 2014. № 99 (05). С. 1-23.

87. Остапенко Т.М. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 5. С. 125-130.

88. Корінев В.Л. Контролінг у системі управління маркетингом на підприємстві. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2013. № 3. С. 113-116.

89. Малярець Л.М., Проскурніна Н.В. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнесінформ*. 2012. № 6. С. 32-35.

90. Алькема В.Г. Використання механізму контролінгу в системі економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2011. Вип. 8. С. 7-14.

91. Мелих О.В. Формування та оцінювання інвестиційних рішень промисловими підприємствами на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Одеса, 2015. 24 с.

92. Червякова В.В. Науково-методичні основи формування системи контролінгу на підприємствах автосервісу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2014. 23 с.

93. Шинкаренко В.Г., Ананко І.М. Удосконалення автотранспортних послуг. Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. Х. : ХНДАУ, 2011. 33 с.

94. Шинкаренко В.Г., Федотова І.В. Управление маркетингом взаимоотношений автотранспортного предприятия с потребителями услуг : моногр. Харьк. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Х.: ХНАДУ, 2009. 251 с.

95. Шинкаренко В.Г., Ананко І.М. Разработка автотранспортных услуг: монографія. Харьк. нац. автомобил.-дорож. ун-т. Х.: ХНАДУ, 2012. 251 с.

96. Муромець Н.Є., Черноус О.І. Забезпечення стійкого функціонування автотранспортної системи регіону: монографія. «Донец. акад. автомоб. трансп.». Донецьк: ВІК, 2010. 277 с.

97. Зайцева І.Ю. Економіко-організаційні основи захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань : монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 427 с.

98. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія. Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. Х.: ХНАДУ, 2012. 243 с.

99. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Розробка стратегій управління персоналом автотранспортного підприємства. Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. Х.: ХНАДУ, 2013.

100. Шевчук Я.В. Автотранспортна інфраструктура: теорія і методи сучасних регіональних досліджень : монографія. Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т». Ужгород: Ліга-Прес, 2011. 376 с.

101. Примак Д.С. Формирование и оценка производственной мощности предприятий автотранспорта : монография. Киев: Талком, 2014. 51 с.

102. Дмитрієв І.А., Близнюк А.О., Онісіфорова В.Ю. Управління економічною безпекою автотранспортного підприємства : монографія. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2014. 215 с.

103. Нікітіна А.В., Горовий Д.А. , Бабич Д.В. Управління економічною безпекою автотранспортних підприємств в глобальному середовищі : монографія. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2015.

104. Дмитрієв І.А., Блага В.В. , Благой В.В. Оцінка ефективності інвестиційних проектів на підприємствах автомобільного пасажирського транспорту : монографія. Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. Х.: ХНАДУ, 2010. 175 с.

105. Базиліук А.В., Гордієнко В.В. Механізм реалізації інвестиційного потенціалу автотранспортних підприємств в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 10. С. 84-92.

106. Железняк К.Л. Механізм формування стратегії просування транспортних послуг підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2015. 20 с.

107. Когут Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2011. 21 с.

108. Волинець Л.М. Моделі та стратегії забезпечення ефективності міжнародних перевезень пасажирів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (автомобільний транспорт і дорожнє будівництво)». Київ, 2009. 20 с.

109. Овсюченко Ю.В. Оцінка функціонування економічного механізму діяльності транспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2008. 22 с.

110. Щербакова Н.О. Оцінювання виробничого потенціалу вантажного автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2013. 18 с.

111. Касатонова І.А. Оцінка бізнес-портфеля підприємства автомобільного транспорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2010. 20 с.

112. Хоменко І.О. Регіональний розвиток вантажних автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (автомобільний транспорт і дорожнє будівництво)». Київ, 2008. 17 с.

113. Карпенко О.А. Моделі та стратегії функціонування автотранспортних підприємств за умов циклічності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (автомобільний транспорт і дорожнє будівництво)». Київ, 2008. 16 с.

114. Іванчук С.І. Методичні основи оцінювання кризового стану автотранспортних підприємств та обґрунтування стратегій виходу з нього: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2011. 21 с.

115. Пономарьова Н.М. Оцінка впливу маркетингових інструментів на управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04

«Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2008. 17 с.

116. Козіна К.Г. Конкурентоспроможність автотранспортних підприємств як економічна категорія. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 1. С. 77-81.

117. Шевченко І.В. Формування стратегії реструктуризації автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2008. 21 с.

118. Власенко Д.О. Формування стратегій диверсифікації діяльності підприємств автомобільного транспорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2008. 20 с.

119. Пипенко І.С. Управління маркетинговими можливостями автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2009. 17 с.

120. Дорошкевич Д.В. Формування системи управління ресурсами автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2009. 14 с.

121. Мельник О.О. Системи і методи планування економічної безпеки автотранспортного підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 1. С. 32-37.

122. Нікітіна А.В. Удосконалення управління економічною безпекою автотранспортних підприємств. *Економічний простір*. 2014. № 84. С. 181-189.

123. Пушкар Т.А., Козін О.Є. Визначення основних загроз економічній безпеці автотранспортних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 1. С. 123-126.

124. Дулеба Н.В. Методичні основи визначення рівня економічної безпеки автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2010. 20 с.

125. Нікітіна А.В. Управління економічною безпекою автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2015. 22 с.

126. Грисюк Ю.С. Системні аспекти забезпечення ефективності функціонування автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2005. 20 с.

127. Гече С.Ф. Оптимізація фінансово-майнової діагностики ефективності діяльності транспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». 2014. 21 с.

128. Водолажська Т.О. Формування стратегій управління персоналом автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2013. 21 с.

129. Нікітіна А.В. Концептуальна модель реалізації контролінгу в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Бізнесінформ*. 2012. № 12. С. 226-229.

130. Червякова В.В. Оцінювання ефективності контролінгу на підприємствах автосервісу на основі моделі зрілості. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2013. Вип. 12. С. 343-353.

131. Согомонова Н.А. Економічний механізм підвищення ефективності роботи автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.04 «Економіка транспорту і зв'язку». Харків, 2006. 21 с.

132. Грицак Н.Ю. Облік і внутрішній аудит витрат автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Київ, 2012. 21 с.

133. Валіулліна З.В. Забезпечення технологічного оновлення пасажирських автотранспортних підприємств в умовах інноваційного розвитку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Рівне, 2014. 21 с.

134. Валіулліна З.В. Теоретико-методичні підходи до забезпечення технологічного оновлення підприємств пасажирського автомобільного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 271-275.

135. Подвальна Г.В. Перспективне планування технологічного оновлення автотранспортного підприємства на ринку логістичних послуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2015. 25 с.

136. Базиліук А.В., Гордієнко В.В. Механізм реалізації інвестиційного потенціалу автотранспортних підприємств в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 10. С. 84-92.

137. Князева О.А. Мелих О.В. Модель функціонального зв'язку між фінансовим контролінгом та інвестуванням у системі управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 3-4(1). С. 47-50.

138. Кривов`язюк І.В., Кривов`язюк Л.В., Кривов`язюк О.І. Місце контролінгу і моніторингу в процесах прийняття та реалізації інвестиційних рішень на підприємстві. *Економічні науки. Сер.: Економічна теорія та економічна історія*. 2013. Вип. 10. С. 151-160.

139. Кропівцова Н.І., Волкова А.В., Головіна О.В. Оцінка інвестиційних стратегій підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(1). С. 187-195.

140. Терещенко О.О. Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами. *Фінанси України*. 2011. № 12. С. 77-88.

141. Головіна О.І. Формування системи контролінгу в менеджменті підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Одеса, 2014. 20 с.

142. Басов М.Г. Внутрішній контроль інвестиційної діяльності підприємств. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 3. С. 110-113.

143. Рибак О.В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Хмельницький, 2015. 20 с.

144. Гордієнко В.В. Формування інвестиційного потенціалу транспортного підприємства та механізм його реалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2015. 23 с.

145. Подвальна Г.В. Механізм розроблення інвестиційних планів автотранспортного підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 2. С. 82-86.

146. Щербань О.Д. Формування організаційно-економічного механізму інвестування автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Херсон, 2011. 23 с.

147. Гайдай Г.Г. Механізм формування інвестиційної стратегії АТП в умовах ринкової економіки. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія.* 2014. Вип. 13(2). С. 39-49.

148. Гайдай Г.Г. Механізм формування інвестиційної стратегії АТП в умовах ринкової економіки. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія.* 2014. Вип. 13(2). С. 39-49.

149. Гаврилюк Н.М. Логістичний контролінг в управлінні автотранспортними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 263 с.

150. Лабута А.В. Формування партнерств підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2017. 234 с.

151. Мітченко Г.В. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2015. 211 с.

152. Огневий В.О. Формування напрямів трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Вінниця, 2017. 231 с.

153. Заяц О.В. Тенденції розвитку теорії і практики управління організаціями: монографія / за заг. ред. проф. О.М. Ложачевської. Київ: ФОП Маслаков, 2018. 244 с. (розділ 7, С. 83-104).

154. Бідняк М.Н. , Омелянович О.Р., Заяц О.В. Теоретичні аспекти контролінгу. *Вісник Національного транспортного університету.* Київ. 2012. Випуск 26(1). С. 253-258.

155. Заяц О.В. Огляд світового досвіду формування системи контролінгу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика.* Київ. 2012. Вип. 10. С. 485-488.

156. Заяц О.В. Основні положення визначення та функціонування фінансового контролінгу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика.* Київ. 2013. Вип. 12. С. 266-275.

157. Заяц О.В. Контролювання, моніторинг і діагностика як передумови контролінгу. *Економіка та управління на транспорті*. Київ. 2016. Вип. 3. С. 134-140.

158. Заяц О.В. Окремі предметні області контролінгу в автотранспортних підприємствах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 5. С. 247-249.

159. Заяц О.В. Наукові передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ. 2017. Випуск 40. С. 139-148.

160. Kyiv City Public Transport Project – PasTrans Loan – Financial And Operational Performance Improvement Programme. The European Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/work-with-us/procurement/p-pn-47856.html> (дата звернення: 19.02.2020).

161. Про затвердження Положення про порядок проведення інвестиційних конкурсів для будівництва, реконструкції, реставрації тощо об'єктів житлового та нежитлового призначення, незавершеного будівництва, інженерно-транспортної інфраструктури міста Києва: Рішення Київської міської ради від 24.05.2007 № 528/1189 /Київська міська рада. URL:http://kmr.ligazakon.ua/SITE2/1_docki2.nsf/alldocWWW/BCEF118A6D829EBDC22573FC006DF07E?OpenDocument (дата звернення: 02.03.2020).

162. Про затвердження Положення про порядок проведення інвестиційних конкурсів для будівництва, реконструкції, реставрації тощо об'єктів житлового та нежитлового призначення, незавершеного будівництва, інженерно-транспортної інфраструктури міста Києва»: Закон України від 12.04.2017. № 2009-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2009-19> (дата звернення: 02.03.2020).

1. 163. Sliusarenko A.V., Kliuchnyk A.V., Zakharchenko V.I., Merkulov M.M. Averikhina T.V., Zaiats O.V. Global economic transformations. *Asia Life Sciences*. 2020. Supp. 22(2), P. 725-738.

164. Заяц О.В. Операційні аспекти діяльності автотранспортних підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. Вінниця. 2018. № 4. С. 81-87.

165. Ложачевська О.М., Заяц О.В. Контролінг фінансової функції в автотранспортних підприємствах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Київ. 2018. Вип. 4. С. 113-118.

166. Olishevych M., Pelo R., Prokudina I., Silenko, V., Sorokivskyi O., Zaiats O. Optimization of vehicle speed forecasting horizon on the intercity highway. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. 3/3 (105), P. 57-68.

167. Заяц О.В. Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання як об'єкт контролінгу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Харків.: НТУ «ХПІ». 2018. Вип. №15(1291). С.37-44.

168. Zaiats O.V. Controlling investment activities of passengers automotive transport enterprises in Kiev. *East European Scientific Journal*. Warsaw, Poland. #8 (36), Part 2. 2018. P. 7-13.

169. Методика розрахунку тарифів на послуги пасажирського автомобільного транспорту, затверджена наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 17.11.2009 № 1175 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1146-09> (дата звернення: 17.06.2020).

170. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21 червня 2012 № 5007-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5007-17/paran64#n64> (дата звернення: 17.06.2020).

171. Про внесення змін до Порядку формування тарифів на послуги міського електричного транспорту (метрополітену): Наказ Міністерства інфраструктури України від 23.02.2016 № 78 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0397-16> (дата звернення: 20.06.2020).

172. Про встановлення тарифів на перевезення пасажирів і вартості проїзних квитків у міському пасажирському транспорті, який працює у

звичайному режимі руху: Розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 05 липня 2018 року № 1147 URL: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_vstanovlennya_tarifiv_na_perevezennya_pasazhiri_v_i_vartosti_proznych_kvitkiv_u_miskomu_pasazhirskomu_transporti_yakiy_prats_yuye_u_zvichaynomu_rezhimi_rukhu_247541/rkmda-1147-05072018PDF/ (дата звернення: 20.06.2020).

173. Про автомобільний транспорт: Закон України від 5 квітня 2001 № 2344-III / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2344-14> (дата звернення: 02.07.2020).

174. Про створення автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті міста Києва незалежно від форм власності: Розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 27.04.2018 № 706. URL: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_stvorennya_avtomatizovano_sistemi_obliku_oplati_prozdu_v_miskomu_pasazhirskomu_transporti_mista_kiyeva_nezalezno_vid_form_vlasnosti_240976.html (дата звернення: 05.07.2020).

175. Про затвердження Порядку функціонування автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті міста Києва незалежно від форм власності: Розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 22.10.2018 № 1887. URL: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_zatverdzhennya_poryadku_funktsionuvannya_avtomatizovano_sistemi_obliku_oplati_prozdu_v_miskomu_pasazhirskomu_transporti_mista_kiyeva_nezalezno_vid_form_vlasnosti.html (дата звернення: 05.07.2020).

176. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 № 996-XIV /Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 12.07.2020).

177. Заяц О.В. Бюджетування як основа ефективного контролінгу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Херсон. 2018. Вип. 1-1 (44). С. 123-129.

178. Заяц О.В. Вплив ціноутворення на інвестиційну діяльність в площині контролінгу організаційно-економічних методів. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса. 2018. Вип. 27. С. 133-138.

179. Заяц О.В. Контролінг організаційно-економічних методів у ціноутворенні підприємств автотранспорту. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 3. С. 49-54.

180. Заяц О. В. Методичні підходи до автоматизації контролінгу. *International Journal of Innovative Technologies in Economy. Scientific Edition*. Warsaw, Poland. 2(14) March 2018. P. 44-50.

181. Заяц О.В. Моделювання доходів від використання сучасних цінових інструментів на пасажирському транспорті. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 30. С. 74-81.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Форма бюджетів капітального будівництва та модернізації

Шифр	Найменування	Виконавці	Одиниці вимірювання	Терміни виконання, роки	Загальна		Очікуване виконання станом на			Джерела фінансування	Програма на рік		
					Кількість, од.	Орієнтовна (кошторисна) вартість, тис. грн.	Кількість, од.	капітальні інвестиції, тис. грн.	фінансування, тис. грн.		Кількість, од.	капітальні інвестиції, тис. грн.	фінансування, тис. грн.

Таблиця А.2 – Форма бюджетів придбання (виготовлення) основних засобів, придбання (створення) нематеріальних активів

Шифр	Найменування	Одиниці вимірювання	Код згідно з державним класифікатором	Тип, марка	Джерела фінансування	Програма на рік			
						кількість, од.	вартість одиниці, тис.грн.	капітальні інвестиції, тис. грн.	фінансування, тис. грн.

Таблиця А.3 – Форма бюджету придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів

Шифр	Найменування	Джерела фінансування	Програма на рік, тис. грн.	
			капітальні інвестиції, тис. грн.	фінансування, тис. грн.

Таблиця 1 – Розрахунок ефекту

Роки	Значення	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Базові припущення											
Темпи зростання ВВП у реальних цінах (%)	3,5%	4,0%	4,0%	4,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	2,5%	2,5%
Темпи зростання ВВП на душу населення в реальних цінах (%)	2,0%	3,6%	4,7%	4,7%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	1,9%	1,9%
Частка ВВП України на душу населення у порівнянні з середнім в ЄС	0,21										
Інтер-часова еластичність до ВВП на душу населення	0,7										
Фінансовий коефіцієнт коригування (CAPEX)	0,90										
Фінансовий коефіцієнт коригування (OPEX)	0,85										
Ставка ПДВ	20,0%										
Податок на соціальні потреби з працевлаштування	22,0%										
Реальна фінансова ставка дисконтування (%)	2,0%										
Реальна соціальна ставка дисконтування (%)	3,0%										
Життєвий цикл Проекту (контрольний період) в роках	10										
Курс обміну валют (UAH/EUR)	30,0										
Вартість часу (робочий) (грн./год)	36										
Вартість часу (неробочий) (грн./год)	14										
Питома вартість забруднення повітря (EUR/маш.-км)	0,017										
Питома вартість забруднення повітря (середній автобус <= 15 т)(EUR/маш.-км)	0,126										
Середня вартість забруднення повітря (стандартний автобус 15-18 т)(EUR/маш.-км)	0,163										
Вартість ДТП (автобус)(грн./маш.-км)	0,0033										
Вартість викидів CO ₂ (автобус) (EUR/маш.-км)	0,084										
Темпи зростання питомої вартості викидів CO ₂ (автобус)(EUR/маш.-км)(%)		2,7%	2,6%	2,6%	5,0%	2,4%	2,3%	2,3%	2,2%	2,2%	4,3%
Питома вартість викидів CO ₂ (EUR/тонна)		38	39	40	42	43	44	45	46	47	49

Продовження додатку Б

Роки	Значення	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Електроенергія, опалення, газопостачання, водопостачання, водовід		4 140 000	4 140 000	4 140 000	4 140 000	4 140 000	4 140 000	4 140 000	4 140 000	4 140 000	4 140 000
Матеріали, сировина		3 495 000	3 495 000	3 495 000	3 495 000	3 495 000	3 495 000	3 495 000	3 495 000	3 495 000	3 495 000
Заробітня платня		99 410 000	99 410 000	99 410 000	99 410 000	99 410 000	99 410 000	99 410 000	99 410 000	99 410 000	99 410 000
Податок на соціальне забезпечення		21 870 200	21 870 200	21 870 200	21 870 200	21 870 200	21 870 200	21 870 200	21 870 200	21 870 200	21 870 200
Інші операційні витрати		101 100	101 100	101 100	101 100	101 100	101 100	101 100	101 100	101 100	101 100
Амортизація		1 508 000	1 508 000	1 508 000	1 508 000	1 508 000	1 508 000	1 508 000	1 508 000	1 508 000	1 508 000
Всього тз-км (млн)		7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Питомі витрати тз-км		18,9	18,9	18,9	18,9	18,9	18,9	18,9	18,9	18,9	18,9
Всього експлуатаційні витрати (ситуація з Проектом)		141 453 300	141 453 300	141 453 300	141 453 300	141 453 300	141 453 300	141 453 300	141 453 300	141 453 300	141 453 300
Прогнози руху											
Ситуація без Проекту											
Пасажири, які платять											
<i>Пасажири повного тарифу</i>											
Кількість поїздок (пасажири повного тарифу) (млн)		25,8	26,1	26,1	26,3	26,6	26,9	27,1	27,2	27,2	27,2
<i>Студенти</i>											
Кількість поїздок (студенти) (млн)		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Разом пасажири, які платять (повний тариф і студенти)		28,8	29,1	29,1	29,3	29,6	29,9	30,1	30,2	30,2	30,2
Безкоштовні пасажири											
Кількість поїздок (пасажири, які не платять) (млн)		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Всього пасажири (які платять і які не платять)		40,8	41,1	41,1	41,3	41,6	41,9	42,1	42,2	42,2	42,2
Ситуація з Проектом											
Пасажири, які платять											
<i>Пасажири повного тарифу</i>											
Кількість поїздок (пасажири повного тарифу) (млн)		25,8	26,1	26,4	26,6	26,9	27,2	27,4	27,6	27,6	27,6
<i>Студенти</i>											
Кількість поїздок (студенти) (млн)		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Разом пасажири, які платять (повний тариф і студенти)		28,8	29,1	29,4	29,6	29,9	30,2	30,4	30,6	30,6	30,6
Безкоштовні пасажири											
Кількість поїздок (пасажири, які не платять) (млн)		12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Всього пасажири (які платять і які не платять)		40,8	41,1	41,4	41,6	41,9	42,2	42,4	42,6	42,6	42,6

Продовження додатку Б

Роки	Значення	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Темпи зростання ВВП на душу населення в реальних цінах (%)		3,6%	4,7%	4,7%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	2,4%	1,9%	1,9%
Інтер-часова еластичність до ВВП на душу населення		0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Вартість часу (робочий) (грн./год)	36	36,91	38,12	39,38	40,04	40,71	41,39	42,09	42,80	43,37	43,94
Вартість часу (неробочий) (грн./год)	14	14,35	14,83	15,31	15,57	15,83	16,10	16,37	16,64	16,86	17,09
Зекономлені години (робота) (млн)		3,01	3,04	3,07	3,11	3,14	3,18	3,20	3,21	3,21	3,21
Зекономлені години (неробота) (млн)		1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Ефект від економії часу в дорозі (робота), грн.		111 008 262	115 921 698	121 051 416	124 436 554	127 915 090	131 488 805	134 495 585	137 566 522	139 396 156	141 250 125
Ефект від економії часу в дорозі (не робота), грн.		25 117 400	25 943 762	26 797 312	27 247 507	27 705 265	28 170 714	28 643 982	29 125 201	29 512 566	29 905 083
Загальний ефект від економії часу в дорозі, грн.		136 125 662	141 865 461	147 848 728	151 684 061	155 620 355	159 659 518	163 139 566	166 691 722	168 908 722	171 155 208

НАКАЗ

Про затвердження Порядку
розрахунку фінансового коефіцієнта

Відповідно до розділу ____ Кредитної угоди від _____ № _____ між
_____ та _____ (далі – Кредитна угода)

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Порядок розрахунку фінансового коефіцієнта (далі – Порядок), що додається.
2. Призначити начальника відділу економічного планування відповідальним за щомісячний та щоквартальний розрахунок фінансового коефіцієнта відповідно до Порядку.
3. Начальнику відділу фінансової звітності щомісячно, до 25 числа місяця наступного за звітним місяцем, надавати показники для проведення розрахунку фінансового коефіцієнта відповідно до Порядку начальнику відділу економічного планування за формою, що додається (Додаток 1).
4. Начальнику відділу економічного планування протягом двох робочих днів надавати результати розрахунку фінансового коефіцієнта фінансовому директору для прийняття управлінських рішень.
5. Управлінню бухгалтерського обліку розраховувати:
 - 5.1. Щомісячно до 25 числа місяця наступного за звітним місяцем суму фінансового боргу на основі управлінської звітності та інформувати про результати розрахунку фінансового директора.
 - 5.2. Щоквартально, за наявності, сукупну вартість активів, які підпадають під Право утримання згідно з розділом ____ Кредитної угоди, та інформувати про результати розрахунку фінансового директора.
6. Контроль за виконанням цього наказу покласти на фінансового директора.

Начальник

ЗАТВЕРЖЕНО

Наказ _____

від _____ № _____

Порядок розрахунку фінансового коефіцієнта

Цей порядок розроблено для розрахунку фінансового коефіцієнта відповідно до Кредитної угоди від _____ № _____ між _____ та _____.

1. Фінансовий коефіцієнт розраховується, як відношення руху грошових коштів, придатного для обслуговування боргу, за 12 місяців до дати розрахунку, до суми грошових потоків на погашення тіла всіх фінансових зобов'язань (за винятком суми грошових потоків на погашення короткострокових кредитів на поповнення оборотних активів) та всіх процентних платежів за всіма фінансовими зобов'язаннями, що підлягають погашенню або були нараховані за попередні 12 місяців до дати розрахунку.

Фінансові зобов'язання включають:

- кредити або фінансова допомога;
- відстрочка оплати за активи або послуги (крім звичайної кредиторської заборгованості);
- лізинг, капіталізований на балансі лізингоотримувача;
- довгострокові зобов'язання, облігації, векселі або інші цінні папери, акредитиви, продана або дисконтована дебіторська заборгованість;
- борг, який виник за будь-якою операцією, яка відповідно до МСФЗ прирівнюється до запозичення коштів.

2. Рух грошових коштів, придатний для обслуговування боргу, за 12 місяців до дати розрахунку, розраховується:

чистий рух грошових коштів від операційної діяльності (форма 3 рядок 3195)

додати

виплачені кошти на сплату відсотків, якщо вони увійшли до операційної діяльності

додати

надходження від капіталу (форма 3 рядок 3300) та надходження від додаткового капіталу

додати

надходження грошових коштів від будь-яких субсидій з державного та місцевого бюджету за умови, що вони не включені до складу річного доходу (з рядка 3250 форми 3 до розрахунку повинні бути включені лише надходження з бюджетів відповідних КТКВК)

мінус

рух грошових коштів на капітальні інвестиції за відповідний період, але за винятком капітальних інвестицій, які застосовуються для придбання довгострокових активів для проекту з використанням коштів ЄБРР, або

інших довгострокових позикових коштів (кредитів) (рядок 3260 форми 3 за винятком капітальні інвестицій на проект з використанням коштів ЄБРР або інших довгострокових позикових коштів (кредитів)).

3. Сума грошових потоків на погашення тіла всіх фінансових зобов'язань (за винятком суми грошових потоків на погашення короткострокових кредитів на поповнення оборотних активів) вираховується з даних рядка 3350 форми 3.

Сума всіх процентних платежів за всіма фінансовими зобов'язаннями, що підлягають погашенню або були нараховані за попередні 12 місяців до дати розрахунку), визначається за даними рядка 3360 форми 3.

Додаток 1
до наказу _____
від _____ № _____

Найменування	Звітний місяць	Квартал *	За останні 12 місяців
Чистий рух коштів від операційної діяльності			
Виплачені кошти на сплату відсотків, якщо вони увійшли до операційної діяльності			
Надходження від капіталу			
Надходження від додаткового капіталу			
Надходження грошових коштів від будь-яких субсидій з державного та місцевого бюджету за умови, що вони не включені до складу річного доходу			
Рух грошових коштів на капітальні інвестиції за відповідний період			
Капітальні інвестиції, які застосовуються для придбання довгострокових активів для проекту з використанням коштів ЄБРР, або інших довгострокових позикових коштів (кредитів)			
Сума грошових потоків на погашення тіла всіх фінансових зобов'язань			
Суми грошових потоків на погашення короткострокових кредитів на поповнення оборотних активів			
Сума всіх процентних платежів за всіма фінансовими зобов'язаннями			

* За квартал надаються уточненні показники

НАКАЗ

Про виконання розділу _____
Кредитної угоди з _____

Відповідно до розділу _____ Кредитної угоди від _____ № _____ між
_____ та _____,

НАКАЗУЮ:

1. Управлінню бухгалтерського обліку забезпечити в установленому порядку підготовку та надання _____ інформації:
 - 1.1. Протягом 60 днів після закінчення кожного шестимісячного періоду кожного фінансового року, дві копії неперевіреної фінансової звітності за цей шестимісячний період, в тому числі, розрахунок фінансових коефіцієнтів, і виписку по короткостроковому боргу за цей шестимісячний період.
 - 1.2. Не пізніше ніж через 5 місяців після закінчення кожного фінансового року:
 - дві копії перевіреної фінансової звітності, підготовленої відповідно до стандартів МСФЗ за даний фінансовий рік, разом зі звітом аудиторів, підготовленим відповідно до Міжнародних стандартів аудиту;
 - службовий лист від аудиторів коментуючи, серед іншого, питання про відповідність процедур з фінансового контролю та систем бухгалтерського обліку щодо фінансових, бухгалтерських та інших систем, управління і рахунків;
 - заяву про дотримання фінансових показників і лист аудиторів, який надає детальну інформацію про розрахунок таких показників;
 - виписку по короткостроковому боргу за цей фінансовий рік.
 2. Головному інженеру забезпечити в установленому порядку підготовку та надання _____ не пізніше 180 днів після закінчення кожного фінансового року звіту з природоохоронних питань, охорони здоров'я і техніки безпеки протягом такого фінансового року, включаючи:
 - інформацію про дотримання природоохоронних нормативних актів та стандартів, чинних в Україні, і екологічних стандартів Європейського Союзу, у мірі, в якій такі стандарти не суперечать чинному законодавству України, включаючи статус будь-яких дозволів природоохоронних органів, результати будь-яких інспекцій природоохоронних органів, інформацію щодо будь-яких порушень таких природоохоронних нормативних актів та стандартів і, в зв'язку з цим, заходів для їх усунення та штрафів, стягнутих за такі порушення;
 - інформацію щодо виконання плану управління природоохоронними заходами, включаючи будь-які запропоновані зміни до заходів, графіків та витрат;
 - стислий звіт про будь-які значні повідомлення, звіти і іншу кореспонденцію з природоохоронних питань, яку _____ надсилав до будь-яких природоохоронних органів;
 - інформацію щодо дотримання вимог з охорони здоров'я і техніки безпеки, включаючи будь-які нещасні випадки, які мали місце, а також будь-які заходи з охорони здоров'я та техніки безпеки, які планується здійснити або вже здійснив;
 - стислий звіт про будь-які зміни в законодавстві з охорони природи, охорони здоров'я і техніки безпеки;
 - копії документів з природоохоронною інформацією, які періодично надаються широкому загалу.
3. Контроль за виконанням цього наказу покласти на фінансового директора.

Начальник

КИЇВПАСТРАНС

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)

ДЕПАРТАМЕНТ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

**КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КИЇВПАСТРАНС»
(КП «КИЇВПАСТРАНС»)**

04070, м. Київ, Набережне шосе, 2, тел. (044)254-65-52, факс (044)254-65-32

IBAN: UA473226690000026009300233236 у ТБВВ № 10026/0104 філії – Головного управління по м. Києву та Київській області АТ «Ощадбанк», МФО 322669, код ЄДРПОУ 31725604, телефон «гарячої лінії» (044)528-30-11

15.06 2020 №02/ 0.9**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи
О.В.Заяц на тему: «Організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту»

Проаналізовані у дисертаційній роботі Заяц О.В. особливості діяльності підприємств, які здійснюють автомобільні транспортні перевезення, значною мірою відображають економічні умови, в яких знаходяться перевізники.

Запровадження сучасних методів управління є надзвичайно актуальним для підприємств будь-якого розміру та форми власності. Застосування в практичній діяльності підприємства підходів до управління людськими ресурсами, які зазначені в дисертаційній роботі, дає можливість значно підвищити ефективність використання персоналу, поліпшити підходи до мотивації працівників.

Методичні підходи в площині постачання матеріально-технічних ресурсів, наведені в дисертаційній роботі, відображають чинне на сьогодні правове поле, а також дозволяють впорядкувати існуючі на підприємстві бізнес-процеси, пов'язані із здійсненням закупівель.

Питання, пов'язані з удосконаленням фінансової функції підприємства, на сьогодні є актуальними, у першу чергу, завдяки внесенню змін до чинного законодавства та необхідності для певних категорій підприємств здійснювати бухгалтерський облік за міжнародними стандартами фінансової звітності.

Для підприємства із складною організаційною структурою надзвичайно важливим є впровадження ефективного управлінського обліку. Запропоновані в дисертаційній роботі підходи до удосконалення управлінського обліку та бюджетування дозволяють підвищити оперативність та обґрунтованість процесів планування. У свою чергу, запропоновані підходи до удосконалення бюджетування капітальних інвестицій дають можливість більш тісно інтегрувати планування та облік.

Розроблені та систематизовані у дисертації методичні підходи до автоматизації фінансово-економічних процесів контролінгу створюють передумови для впровадження сучасних інтелектуальних систем управління на підприємстві.

Наведені у дисертаційній роботі напрацювання в площині інвестиційного контролінгу мають першочергову актуальність, оскільки на сьогодні КП «Київпаstrанс» розглядає можливість участі у проекті «Міський громадський транспорт України» відповідно до Закону України «Про ратифікацію Фінансової угоди (Проект «Міський громадський транспорт України») між Україною та Європейським інвестиційним банком.

Запропоновані підходи до контролінгу на стадії використання результатів інвестиційного проекту, у практичній площині надзвичайно важливі для підприємства, враховуючи необхідність повного та своєчасного дотримання зобов'язань за договорами з міжнародними фінансовими організаціями, у тому числі Європейським банком реконструкції та розвитку.

Директор з економіки та фінансів



Антоніна СТАРОСТЕНКО



ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)

Комунальне підприємство
"КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН"

Проспект Перемоги, 35, м. Київ, 03056, тел.: 238-44-21, факс 238-44-46, www.metro.kiev.ua
Код ЄДРПОУ 03328913

27.02.2020 № 28/18-41

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи О.В.Заяц на тему
«Організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах
пасажирського автомобільного транспорту»

Результати дисертаційної роботи О.В.Заяц на тему «Організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту» можуть бути застосовані як на підприємствах автомобільного транспорту, так і на підприємствах інших видів міського пасажирського транспорту, який працює в звичайному режимі руху.

Зокрема, в КП «Київський метрополітен» можуть бути застосовані запропоновані автором організаційно-економічні методи контролінгу в потокових процесах операційної діяльності в частині удосконалення матеріально-технічного постачання, методичні рекомендації щодо удосконалення управлінського обліку та бюджетування на основі автоматизації контролінгу.

Розкриті автором інвестиційно-фінансові аспекти ціноутворення в рамках механізму управління контролінгом є надзвичайно актуальними, у тому числі для КП «Київський метрополітен», в умовах запровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду відповідно до розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 27.04.2018 № 706 «Про створення автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті міста Києва незалежно від форм власності».

Дисертаційне дослідження О.В.Заяц виконано на високому науково-теоретичному рівні, має практичне значення для галузі пасажирських перевезень міським транспортом. Впровадження результатів дисертаційної роботи приводить до підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Головний економіст, к.е.н.



М.А.Демченко



ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ УКРАЇНИ
(УКРАВТОДОР)

Державне підприємство
«Державний дорожній науково-дослідний інститут імені М.П. Шульгіна»
ДП «ДерждорНД»

03113, м. Київ,
проспект Перемоги, 57
код ЄДРПОУ 03450778



тел/факс (044) 456-34-15
e-mail: dornauka@dorndi.org.ua
www.dorndi.org.ua
www.facebook.com/dorndi/

14.08.2020 № 19.1-5-1842/1

на № _____ від _____

**Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи Заяц О.В.
на тему «Організаційно-економічний механізм контролінгу
на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту»**

Дисертаційна робота Заяц О.В. на тему «Організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту» містить практичні рекомендації та методичні підходи, що можуть бути застосовані для удосконалення управління підприємством по обслуговуванню автотранспортних засобів.

Запропонований у роботі підхід до створення ефективної системи управлінського обліку є покроковим керівництвом для налагодження дієвої системи збору та аналізу інформації. Сучасне ринкове середовище вимагає швидкої реакції керівництва на основі достовірних та актуальних даних.

Чітко зазначений підхід до побудови на підприємстві автоматизованої системи бюджетування є підґрунтям для діяльності проектної команди з автоматизації господарських процесів автотранспортного підприємства, що в цілому дозволяє вийти на сучасний рівень управління всіма бізнес- процесами, операційними, інвестиційними та фінансовими.

Зокрема, важливими є методичні рекомендації з управління персоналом автотранспортного підприємства, управління мотивацією працівників з урахуванням специфіки галузі та окремих напрямів діяльності підрозділів підприємства.

Розроблені та запропоновані в дисертації алгоритми та методичні підходи до удосконалення закупівель є надзвичайно актуальними в умовах сучасного законодавчого поля. У роботі містяться конкретні рекомендації з налагодження бізнес-процесів, які відбуваються паралельно із закупівлями та є необхідною складовою успішної виробничо-господарської діяльності.

Директор, канд. екон. наук



Артем БЕЗУГЛИЙ

Наталія Гасяська
(067) 2310757

017762

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з навчальної
роботи Національного
транспортного університету
проф. Трищук О.К.



2020 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів науково-дослідної роботи

в навчальний процес Національного транспортного університету

Результати дисертаційної роботи Заяц Ольги Василівни на тему «Організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту» мають наукову новизну та практичну цінність, використовуються в процесі дипломного та курсового проектування Національного транспортного університету на факультеті менеджменту, логістики та туризму.

Основні теоретико-методичні положення дисертаційної роботи були впроваджені в навчальний процес кафедри менеджменту Національного транспортного університету МОН України при розробці програм і викладанні навчальних курсів «Операційний менеджмент», «Планування діяльністю підприємства (АТП)» та «Управління матеріально-технічним забезпеченням АТП» для бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент».

Впровадження даних матеріалів дозволяє підвищити рівень підготовки студентів за названими навчальними дисциплінами.

Завідувач кафедри менеджменту,
д-р економ. наук, професор

О.М. Ложачевська

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Монографії:

1. Заяц О. В. Формування якості продукції в операційній діяльності підприємства. Тенденції розвитку теорії і практики управління організаціями: монографія / за заг. ред. проф. О.М. Ложачевської. Київ: ФОП Маслаков, 2018. С. 83-104.

Статті у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

2. Sliusarenko A.V., Kliuchnyk A.V., Zakharchenko V.I., Merkulov M.M. Averikhina T.V., Zaiats O.V. Global economic transformations. *Asia Life Sciences*. 2020. Supp. 22(2), P. 725-738. (Особистий внесок автора: проаналізовано зміст та напрями трансформації економічної системи, як складової для подальшого розвитку підприємств транспортної галузі).

3. Olishevych M., Pelo R., Prokudina I., Silenko, V., Sorokivskyi O., Zaiats O. Optimization of vehicle speed forecasting horizon on the intercity highway. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. 3/3 (105), P. 57-68. (Особистий внесок автора: запропоновано алгоритм розрахунку інвестиційної програми розвитку підприємств автомобільного транспорту).

4. Заяц О. В. Методичні підходи до автоматизації контролінгу. *Journal of Innovative Technologies in Economy. Scientific Edition*. Warsaw, Poland. 2(14) March 2018. P. 44-50.

5. Zaiats O.V. Controlling investment activities of passengers automotive transport enterprises in Kiev. *East European Scientific Journal*. Warsaw, Poland. #8 (36), Part 2. 2018. P. 7-13.

Статті у наукових фахових виданнях України:

6. Бідняк М.Н., Омельянович О.Р., Заяц О.В. Теоретичні аспекти контролінгу. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ. 2012. Випуск 26(1). С. 253-258. (Особистий внесок автора: проаналізовано теоретичні положення, сутність, функції та зміст контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту).
7. Заяц О.В. Огляд світового досвіду формування системи контролінгу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ. 2012. Вип. 10. С. 485-488.
8. Заяц О.В. Основні положення визначення та функціонування фінансового контролінгу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ. 2013. Вип. 12. С. 266-275.
9. Заяц О.В. Контролювання, моніторинг і діагностика як передумови контролінгу. *Економіка та управління на транспорті*. Київ. 2016. Вип. 3. С. 134-140.
10. Заяц О.В. Окремі предметні області контролінгу в автотранспортних підприємствах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 5. С. 247-249.
11. Заяц О.В. Наукові передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ. 2017. Випуск 40. С. 139-148.
12. Заяц О.В. Операційні аспекти діяльності автотранспортних підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. Вінниця. 2018. № 4. С. 81-87.
13. Ложачевська О.М., Заяц О.В. Контролінг фінансової функції в автотранспортних підприємствах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Київ. 2018. Вип. 4. С. 113-118. (Особистий внесок автора: досліджено питання стану фінансової функції в сучасних автотранспортних підприємствах та визначено основні напрями удосконалення обліку та бюджетування в контексті системи контролінгу).

14. Заяц О.В. Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання як об'єкт контролінгу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Харків.: НТУ «ХПІ». 2018. Вип. №15(1291). С.37-44.

15. Заяц О.В. Бюджетування як основа ефективного контролінгу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Херсон. 2018. Вип. 1-1 (44). С. 123-129.

16. Заяц О.В. Вплив ціноутворення на інвестиційну діяльність в площині контролінгу організаційно-економічних методів. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса. 2018. Вип. 27. С. 133-138.

17. Заяц О.В. Контролінг організаційно-економічних методів у ціноутворенні підприємств автотранспорту. *Науковий погляд: економіка та управління*. Київ. 2018. № 3. С. 49-54.

18. Заяц О.В. Моделювання доходів від використання сучасних цінових інструментів на пасажирському транспорті. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород. 2020. Вип. 30. С. 74-81.

19. Бойко Н.В., Заяц О.В. Особливості кредитування транспортних підприємств у сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Київ. 2020. Вип. 3. С. 18-21. (Особистий внесок автора: досліджено сучасний стан транспортних підприємств з позиції кредитування у формуванні фінансових ресурсів комерційних банків).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

20. Бідняк М.Н., Омелянович О.Р., Заяц О.В. Фінансовий контролінг-основа формування фінансової стратегії підприємства. *LXX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* К.: НТУ, 2014. С. 296. (Особистий внесок автора: узагальнено та проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності понять «фінансовий контролінг», запропоновано основні етапи впровадження фінансового контролінгу в управління розвитком підприємства).

21. Заяц О.В. Інноваційний ресурс контролінгу в антикризовому

управлінні підприємствами. *LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2017. С. 331.

22. Бойко Н.В., Заяц О.В. Застосування фінансової діагностики у вітчизняній аналітичній практиці. *LXXIV Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2018. С. 410. (Особистий внесок автора: визначено поняття фінансової діагностики діяльності підприємства, проаналізовано показники оцінки фінансового стану).

23. Zaiats O.V. Controlling investment activities of passengers automotive transport enterprises in Kiev. *VII International Scientific and Practical Conference*. Warsaw, Poland. Vol.1, November 20, 2018. P.16-18.

24. Заяц О.В. Методичні підходи до автоматизації контролінгу. *V міжнародна науково-практична конференція. Східноукраїнський інститут економіки та управління*. Запоріжжя, 2018. С. 128-130.

25. Заяц О.В. Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання як об'єкт контролінгу. *Міжнародна науково-практична конференція «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти»*. 1 грудня 2018 року. Одеса, 2018. С. 94-96.

26. Заяц О.В. Управлінський облік та бюджетування як основа ефективного контролінгу. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства»*. 8 грудня 2018 року. Київ. 2018, С. 70-72.

27. Заяц О.В. Сучасні теоретичні підходи до концепції контролінгу. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Перспективи розвитку менеджменту, фінансів та аудиту в умовах інтеграційних процесів»*. 8 грудня 2018 року. Одеса, 2018. С. 32-35.

28. Заяц О.В. Моделювання доходів від перевезення пасажирів з використанням сучасних цінових інструментів. *Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік та право: аналіз тенденцій та перспективи розвитку»*. 5 березня 2020. Полтава, 2020. С. 14-18.