

## МАШИНОБУДУВАННЯ І ТРАНСПОРТ

УДК 65.014.1

О. В. Заяц<sup>1</sup>

### ОПЕРАЦІЙНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

<sup>1</sup>Національний транспортний університет, Київ

Під час вдосконалення системи контролінгу на автотранспортному підприємстві необхідно дослідити фінансові, організаційні та операційні аспекти. Фінансові аспекти передбачають запровадження контролінгу методів та процедур у сфері бухгалтерського обліку, бюджетування, управління робочим капіталом і фінансами, а також у маркетинговій політиці. Аспекти, пов'язані з організацією діяльності підприємства передбачають впровадження ефективних методів і процедур у формуванні та удосконаленні організаційної структури, вирішенні правових питань, а також в управлінні людськими ресурсами. Аспекти операційної діяльності охоплюють питання планування поточної діяльності підприємства, управління експлуатаційною діяльністю, технічним обслуговуванням і ремонтами, логістикою автотранспортного підприємства, інформаційними системами.

В рамках операційної діяльності автотранспортного підприємства модернізація інфраструктури та рухомого складу є важливою мірою зменшення експлуатаційних витрат. Ефективна концепція технічного обслуговування та експлуатації транспортних засобів дозволяє ефективно обслуговувати запасні частини та навчати персонал. Крім того, система керування рухомих складом, яка має бути створена в рамках кожного АТП, може бути використана як ефективний інструмент для задоволення потреб споживачів, спілкування та інформування пасажирів.

Важливо аналізувати основні показники ефективності та перевіряти їх для різних підрозділів АТП (наприклад, продуктивність працівників, автомобілі, частка ринку, витрати на пасажирів, пасажиро-км, т-км тощо.).

Перш за все, для створення контрольної системи в операційній діяльності основним рішенням має бути здатність ефективно використовувати існуючі активи та підтримувати активи в статусі «перш за все ремонт». Необхідно проаналізувати варіанти рішень недорогого технічного вдосконалення, підвищення продуктивності наявних активів, що може покращити фінансову та операційну діяльність АТП. Значну увагу слід приділяти виявленню вискоелективних, високорентабельних, простих капітальних проектів з коротким терміном окупності.

**Ключові слова:** контролінг, операційна діяльність, інвестиційна діяльність, бюджет, пасажирські перевезення.

#### Вступ

Контролінг в діяльності автотранспортного підприємства пронизує всі аспекти виробничо-господарського процесу: від досконалості методичних підходів до маркетингової діяльності залежить достовірне прогнозування ринкового становища, на основі прогнозованих обсягів перевезень визначаються планові операційні показники діяльності. Для реалізації встановлених показників необхідно забезпечити достатній рівень матеріально-технічної бази, що досягається шляхом відповідної та ефективної інвестиційної політики підприємства.

Питання контролінгу з точки зору операційної діяльності досліджено значною кількістю науковців, серед яких З. В. Валіулліна [1], [2], Н. М. Гаврилюк [3], В. В. Гордієнко [4], О. А. Князева [5], І. В. Кривов'язюк [6], Н. А. Согомонова [7], В. В. Червякова [8], [9] та ін. [10]—[12]. При цьому потребує подальшого наукового опрацювання та удосконалення методичний підхід до контролінгу організаційно-економічних методів управління капітальними інвестиціями на підприємствах.

*Метою статті є дослідження зв'язку операційної та інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства та основних методичних підходів до бюджетування інвестицій з урахуванням аспектів контролінгу.*

## Результати дослідження

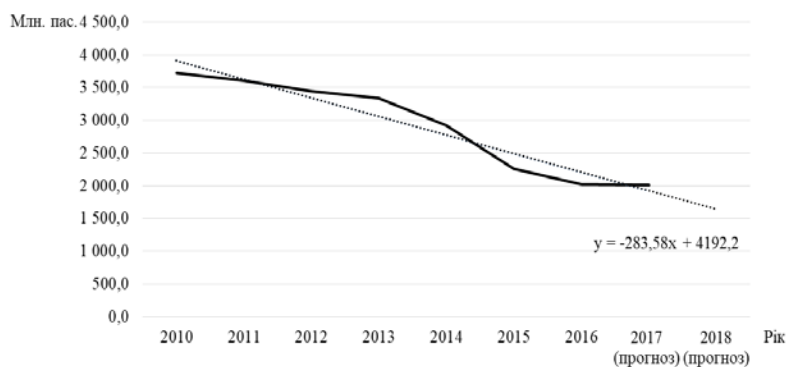


Рис. 1. Пасажирські автомобільні перевезення в Україні

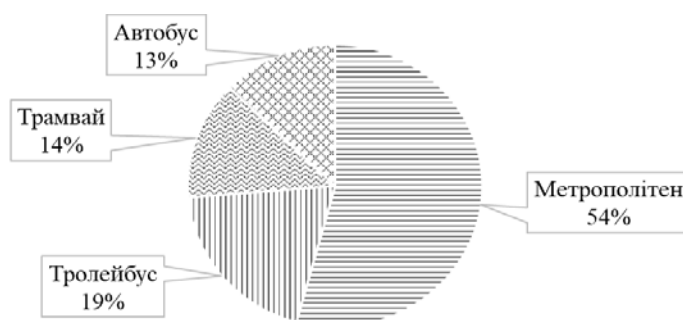


Рис. 2. Структура пасажирських перевезень

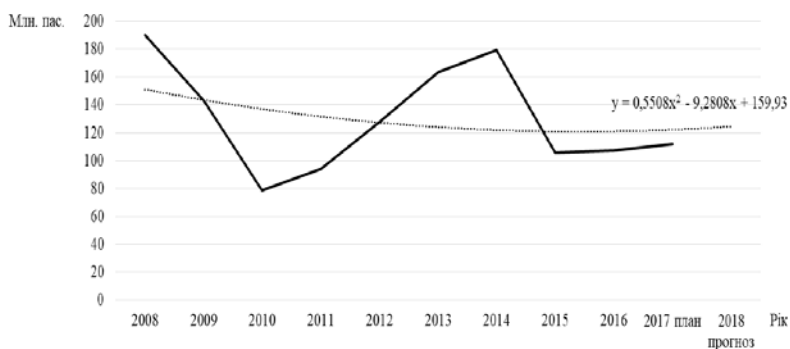


Рис. 3. Перевезення пасажирів автобусами

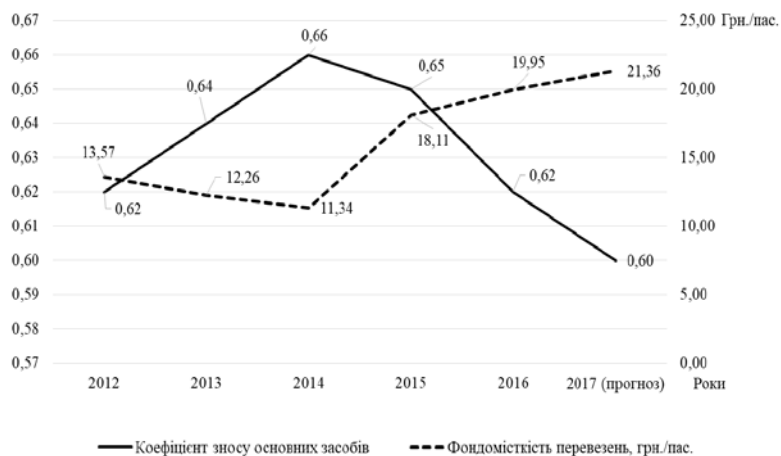


Рис. 4. Коефіцієнт зносу та фондомісткість

На ринку пасажирських перевезень в Україні спостерігається падіння попиту (рис. 1). Це зумовлено, серед іншого, соціально-політичною кризою та нестабільною ситуацією в економіці країни.

Розглянемо окремі аспекти функціонування найбільшого в м. Києві автомобільного транспортного перевізника — КП «Київпаstrанс», довжина мережі автобусних маршрутів якого близько 1330 км.

У структурі пасажирських перевезень у м. Києві за видами транспорту, який працює у звичайному режимі руху, автобусні перевезення КП «Київпаstrанс» займають близько 13% (рис. 2).

При цьому обсяги перевезення пасажирів автобусами КП «Київпаstrанс», які працюють у звичайному режимі руху, характеризуються нестійкою тенденцією до зростання (рис. 3).

Протягом останніх років коефіцієнт зносу основних засобів КП «Київпаstrанс» поступово зменшується, у т.ч. по групі транспортних засобів. Коефіцієнт оновлення основних засобів стабільно перевищує коефіцієнт вибуття, що є позитивним явищем. При цьому, фондомісткість перевезень пасажирів постійно зростає (рис. 4).

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

У сучасних автотранспортних підприємствах (АТП) часто є недостатньо ефективною система планування інвестицій. На автопідприємствах державної та комунальної форм власності інвестиційні проекти та капітальні інвестиції, як зазначалось у попередньому розділі, плануються в рамках щорічної процедури підготовки фінансових планів. Також переважно відсутня формалізована ме-

тодика 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.

Для ефективної діяльності АТП 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.

Інвестиційна політика АТП є усталеною системою підходів, процедур, правил здійснення інвестиційної діяльності, як формальних, так і неформальних. Інвестиційна стратегія є елементом інвестиційної політики. Контролінг інвестиційної політики найдоцільніше здійснювати за допомогою зовнішніх консультантів, але в поточній господарській діяльності АТП можливо використувати і встановлену систему показників ефективності інвестиційної політики.

Процес складання бюджету інвестицій відрізняється особливостями на кожному АТП. Загальна схема цього процесу може бути такою, як показано на рис. 5.

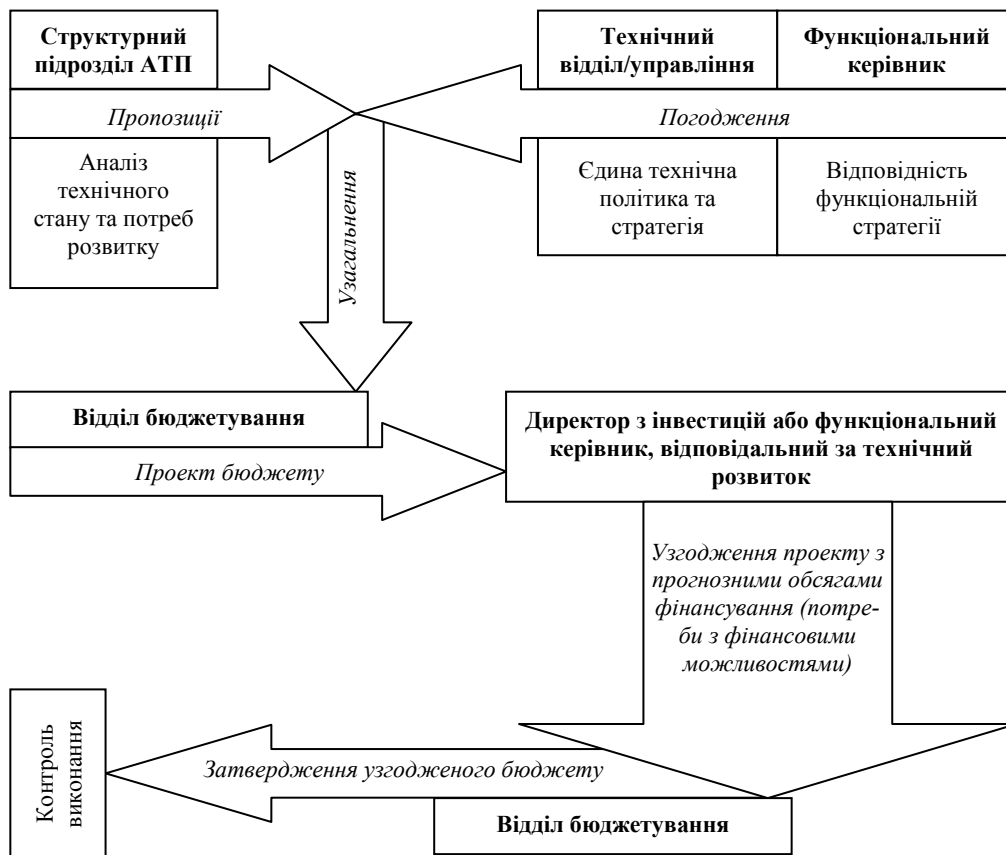


Рис. 5. Схема формування бюджету інвестицій

Розглянемо детальніше 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».

Бюджет капітальних інвестицій доцільно формувати в розрізі бухгалтерської класифікації цих інвестицій, а саме: капітальне будівництво, модернізація, модифікація, дообладнання, інші види по-

ліпшення 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, кошториси, калькуляції, договори тощо). Бюджетування заходів, які належать до розділів капітального будівництва, модернізації, модифікації, дообладнання та інших видів поліпшення необоротних активів доцільно здійснювати із зазначенням виконавців відповідних робіт, а саме, чи будуть виконуватись такі роботи підрядним, чи господарським способом.

Якщо такі роботи виконуються на підприємстві господарським способом, то зазначаються відповідні підрозділи підприємства із визначенням конкретних обсягів робіт. Якщо ж такі роботи виконуються підрядним способом, то може зазначатися конкретний підрядник, якщо він вже є відомим на момент складання бюджету.

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 АТП 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 залучатися як власні кошти АТП, так і кошти 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 з величиною капітальних інвестицій не збігається. 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.

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. Так, наприклад, для визначення джерел даних для капітальних інвестицій, які будуть класифіковані за розділом «Капітальне будівництво» (табл.) такі фактичні дані отримуються з оборотно-сальдової відомості рахунку номер 151 «Капітальне будівництво».

**Приклад джерел фактичних даних щодо капітальних інвестицій**

Дані	Джерело	
	Номер рахунку	Назва рахунку
Капітальне будівництво	151	Капітальне будівництво
Модернізація, модифікація, дообладнання, інші види поліпшення необоротних активів	1522	Виготовлення та модернізація основних засобів
Придбання (виготовлення) основних засобів	1521	Придбання основних засобів
	1522	Виготовлення та модернізація основних засобів
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	1531	Придбання інших необоротних матеріальних активів
	1532	Виготовлення необоротних активів
Придбання (створення) нематеріальних активів	1541	Придбання нематеріальних активів
	1542	Виготовлення та модернізація нематеріальних активів

Автоматизована система повинна вибрати за конкретний місяць дані по дебету рахунку, період та визначити конкретну суму. При цьому важливо передбачити, щоби зайві дані, які також містяться в оборотно-сальдовій відомості, не потрапляли до фактичних даних конкретного періоду. Саме тому, будуючи будь-яку автоматизовану систему, необхідно передбачити певний період тес-

тування, протягом якого фахівці відповідних підрозділів АТП перевіряють роботу системи.

У свою чергу, наприклад, для капітальних інвестицій, які класифікуються як модернізація, модифікація, дообладнання або інші види поліпшення необоротних активів, фактичні дані за певний період відображаються відповідно до оборотно-сальдової відомості рахунку 1522 «Виготовлення та модернізація основних засобів». Фактичні дані щодо придбання або виготовлення основних засобів утримуються з оборотно-сальдовою відомостями рахунку 1521 «Придбання основних засобів» і 1522 «Виготовлення та модернізація основних засобів». Для того, щоб автоматизована система могла зробити обґрунтований відбір, необхідно кожній господарській операції присвоювати певний ідентифікаційний унікальний код. Правила кодування мають бути прописані під час створення автоматизованої системи.

Розглянемо в якості прикладу визначення з метою контролінгу сум фінансування на придбання основних засобів. Зокрема, це визначається шляхом аналізу суми оборотів щодо кожного основного засобу в оборотно-сальдової відомості рахунку 1521 за певний період. Відбувається ідентифікація договору, постачальника визначеного основного засобу за аналітикою у картці відповідного рахунку. Після цього здійснюється формування оборотно-сальдової відомості за рахунком 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками» за цей самий період, здійснюється відбір всіх контрагентів за цим договором, здійснюється аналіз суми оборотів конкретного рахунку відповідно до визначеного постачальника або договору і за аналітикою цього рахунку визначаються звітні дані суми за дебетом вищезазначеного рахунку 63 з кореспонденцією по кредиту рахунку 31 «Рахунки в банках».

Придбання або виготовлення інших необоротних матеріальних активів визначається відповідно до оборотно-сальдової відомості рахунку 1531 «Придбання інших необоротних матеріальних активів», а також рахунку 1532 «Виготовлення необоротних активів». За дебетом рахунку, проаналізувавши обороти за період, контролери мають можливість зробити детальніший аналіз кожної господарської операції, використовуючи автоматизовану систему управління, зокрема, можна переглянути дані стосовно надходження того чи іншого активу на склад підприємства, внутрішньовиробничі переміщення між складами різних структурних підрозділів тощо.

Дані щодо придбання або створення нематеріальних активів отримуються з оборотно-сальдової відомості рахунку 1541 «Придбання нематеріальних активів» та 1542 «Виготовлення та модернізація нематеріальних активів». У кожного конкретного підприємства нумерація рахунків бухгалтерського обліку може бути різною, це визначається обліковою політикою та планом рахунків в АТП.

### Висновки

Ефективний аналіз операційної та інвестиційної діяльності АТП можливий лише за умови функціонування сучасної автоматизованої системи контролінгу, яка передбачає формальне визначення зв'язків між різними видами інформації, опрацювання числових даних, здійснення план-фактного аналізу та підготовку інформації для прийняття управлінських рішень.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] З. В. Валіулліна, «Забезпечення технологічного оновлення пасажирських автотранспортних підприємств в умовах інноваційного розвитку», автореф. дис. канд. екон. наук, Національний університет водного господарства та природокористування, Рівне, Україна, 2014.
- [2] З. В. Валіулліна, «Теоретико-методичні підходи до забезпечення технологічного оновлення підприємств пасажирського автомобільного транспорту», *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 42, с. 271-275, 2013.
- [3] Н. М. Гаврилюк, «Логістичний контролінг в управлінні автотранспортними підприємствами», дис. канд. екон. наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, 2016.
- [4] В. В. Гордієнко, «Формування інвестиційного потенціалу транспортного підприємства та механізм його реалізації», автореф. дис. канд. екон. наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, 2015.
- [5] О. А. Князева, «Модель функціонального зв'язку між фінансовим контролінгом та інвестуванням у системі управління підприємством», *Економічний часопис-XXI*, № 3-4 (1), с. 47-50, 2014.
- [6] І. В. Кривов'язюк, «Місце контролінгу і моніторингу в процесах прийняття та реалізації інвестиційних рішень на підприємстві», *Економічні науки. Сер.: Економічна теорія та економічна історія*, № 10, с. 151-160, 2013.
- [7] Н. А. Согомонова, «Економічний механізм підвищення ефективності роботи автотранспортного підприємства», автореф. дис. канд. екон. наук, Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, Україна, 2006.
- [8] В. В. Червякова, «Оцінювання ефективності контролінгу на підприємствах автосервісу на основі моделі зрілості» *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*, № 12, с. 343-353, 2013.
- [9] В. В. Червякова, «Науково-методичні основи формування системи контролінгу на підприємствах автосервісу», автореф. дис. канд. екон. наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, 2014.

[10] О. В. Заяц, «Контролювання, моніторинг і діагностика як передумови контролінгу», *Економіка та управління на транспорті*, № 3, с. 134-140, 2016.

[11] О. В. Заяц, «Окремі предметні області контролінгу в автотранспортних підприємствах», *Ефективна економіка*, № 5, 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5604>.

[12] О. В. Заяц, «Наукові передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємства», *Стратегія економічного розвитку України*, № 40, с. 139-148, 2017.

Рекомендована кафедрою автомобілів та транспортного менеджменту НТУ

Стаття надійшла до редакції 29.01.2018

**Заяц Ольга Василівна** — асистент кафедри менеджменту, e-mail: [zaiats.olga.v@gmail.com](mailto:zaiats.olga.v@gmail.com).

Національний транспортний університет, Київ

**О. V. Zaiats<sup>1</sup>**

## **Operating Aspects of Activities of Motor Vehicles Enterprises**

<sup>1</sup>National Transport University, Kyiv

*While improving the control system at an automobile enterprise, it is necessary to investigate financial, organizational and operational aspects. The financial aspects include the introduction of controlling methods and procedures in the area of accounting, budgeting, work capital and finance management, as well as in marketing policies. Aspects associated with the organization of the company's activities involve the introduction of effective methods and procedures in shaping and improving the organizational structure, solved legal issues, as well as in the management of human resources. The operational aspects include the planning of the company's current activities, operational management, maintenance and repair, logistics of the motor transport enterprise, and information systems.*

*As part of the operational activity of the ATP, the modernization of infrastructure and rolling stock is an important measure to reduce operating costs. An effective concept for the maintenance and operation of vehicles allows for effective maintenance, spare parts and personnel training. In addition, the rolling stock management system, which must be created in each ATP, can be used as an effective tool for meeting the needs of consumers, communicating and informing passengers.*

*It is important to analyze key performance indicators and to check key performance indicators for different ATP units (for example, employee productivity, car, market share, cost per passenger, passenger-km, t-km, etc.).*

*First of all, when creating a controlling system in operational activities, the main solution should relate to the ability to effectively use existing assets and maintain assets in a "first of all, repair" status. It is necessary to analyze variants of solutions of low-cost technical improvement, increase of productivity of available assets, which can improve the financial and operational activity of ATP. Considerable attention should be focused on the identification of highly effective, highly profitable, simple capital projects with a short payback period.*

**Keywords:** controlling, operational activity, investment activity, budget, passenger transportation.

**Zaiats Olga V.** — Assistant Lecturer of the Chair of Management, e-mail: [zaiats.olga.v@gmail.com](mailto:zaiats.olga.v@gmail.com)

**О. В. Заяц<sup>1</sup>**

## **Операционные аспекты деятельности автотранспортных предприятий**

<sup>1</sup>Национальный транспортный университет, Киев

*При совершенствовании системы контроллинга на автотранспортном предприятии необходимо исследовать финансовые, организационные и операционные аспекты. Финансовые аспекты предусматривают введение контроллинга методов и процедур в плоскости бухгалтерского учета, бюджетирования, управления рабочим капиталом и финансами, а также в маркетинговой политике. Аспекты, связанные с организацией деятельности предприятия предусматривают внедрение эффективных методов и процедур при формировании и совершенствовании организационной структуры, решении правовых вопросов, а также при*

управлении человеческими ресурсами. Аспекты операционной деятельности охватывают вопросы планирования текущей деятельности предприятия, управление эксплуатационной деятельностью, техническим обслуживанием и ремонтами, логистикой автотранспортного предприятия, информационными системами.

В рамках операционной деятельности АТП модернизация инфраструктуры и подвижного состава является важной мерой для снижения эксплуатационных расходов. Эффективная концепция технического обслуживания и эксплуатации транспортных средств позволяет эффективно обслуживать запасные части и обучать персонал. Кроме того, система управления подвижным составом, которая должна быть создана в каждом АТП, может использоваться как эффективный инструмент для удовлетворения потребностей потребителей, общения и информирования пассажиров.

Важно проанализировать ключевые показатели эффективности и проверить ключевые показатели эффективности для разных единиц АТП (например, производительность сотрудников, автомобиль, доля на рынке, затраты на пассажира, пассажира-км, т-км и т. д.).

Прежде всего, при создании контрольной системы в операционной деятельности основное решение должно касаться способности эффективно использовать существующие активы и поддержке активов в статусе «прежде всего, ремонт». Необходимо проанализировать варианты решений недорогого технического усовершенствования, повышения производительности имеющихся активов, что может улучшить финансовую и операционную деятельность АТП. Особенное внимание следует уделять выявлению высокоэффективных, высоко rentable, простых капитальных проектов с коротким сроком окупаемости.

**Ключевые слова:** контроллинг, операционная деятельность, инвестиционная деятельность, бюджет, пассажирские перевозки.

*Заяц Ольга Васильевна* — ассистент кафедры менеджмента, e-mail: zaiats.olga.v@gmail.com