

# МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АВТОМАТИЗАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

Заяц О. В.

Україна, Київ, Національний транспортний університет, асистент кафедри менеджменту

---

## ARTICLE INFO

Received 03 February 2018

Accepted 01 March 2018

Published 15 March 2018

## KEYWORDS

controlling,  
automated control system,  
budgeting,  
accounting,  
management accounting,  
tax accounting

© 2018 The Author.

## ABSTRACT

The modern system of controlling can exist only on the basis of an automated control system that covers all kinds of accounting: accounting, tax, management, as well as budgeting and, in fact, controlling. When implementing an automated system it is necessary to observe a clear sequence of stages and steps, the result of which is the commissioning of the automated system in the motor transport enterprises for permanent exploitation. All operations in the automated system must have certain universal features and unique reference books. An effective system of automated control and budgeting is possible if there is no need in duplication of the input of the same data into different budgets. An important tool for implementing an effective automated system is the creation of universal reference books and definition of responsible persons for the conducting of such directories.

**Постановка проблеми.** Сучасна система контролінгу на підприємстві можлива лише за умови функціонування автоматизованої системи управління, яка інтегрує модулі обліку, планування, управління запасами, управління операційною діяльністю тощо. Впровадження таких автоматизованих систем управління повинно здійснюватися з урахуванням галузевих особливостей, категорій споживачів, видів послуг. Передумовою для ефективного функціонування контролінгу в автоматизованій системі є налагоджена система управлінського обліку та бюджетування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання контролінгу досліджено значною кількістю науковців, серед яких Гладких М. І. [1], Головкова К. С. [2], Єршова Н. Ю. [3], Кузенко Т. Б. [4], Малярець Л. М. [5-7], Приймак С. В. [8], Рибак О. В. [9-10] та ін. [11-12]. При цьому потребує подальшого наукового опрацювання та удосконалення методичний підхід до удосконалення контролінгу в автотранспортних підприємствах на основі автоматизованої системи управління.

**Метою статті** є удосконалення методичних підходів до впровадження автоматизованих систем управління з метою забезпечення ефективного контролінгу в автотранспортних підприємствах (далі – АТП).

**Результати досліджень.** Впровадження єдиної сучасної автоматизованої системи управління в АТП може виконуватися для вирішення наступних задач: підвищення рівня автоматизації та оптимізація бізнес-процесів, пов'язаних з плануванням та бюджетуванням, бухгалтерським та управлінським обліком, контролінгом, автоматизація аналізу фінансового стану підприємства, заміна наявних відокремлених автоматизованих систем планування та обліку на інтегровану тощо (рис. 1).

Загалом, основні етапи впровадження автоматизованої системи управління наведено на рис. 2. У кожному конкретному випадку можуть бути певні особливості, але загальна схема, як правило, є саме такою, як наведено на цьому рисунку.

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.

Побудована на підприємстві система бюджетування та контролінгу забезпечує ефективне управління рухом грошових коштів та фінансовим станом АТП. На сьогодні існуючі системи бюджетування являють собою план або факт оборотів за статтями відповідних бюджетів та план-факт залишків за статтями управлінського обліку. Головним аналітично-контрольним інструментом будь-якої системи бюджетування є план-фактний аналіз.

Бюджетування в автоматизованих системах зазвичай реалізується шляхом введення даних через бюджетні операції, які містять такі головні ознаки, як сценарій, стаття, ЦФВ та ін. (рис. 3).



Рис. 1. Напрями використання автоматизованої системи

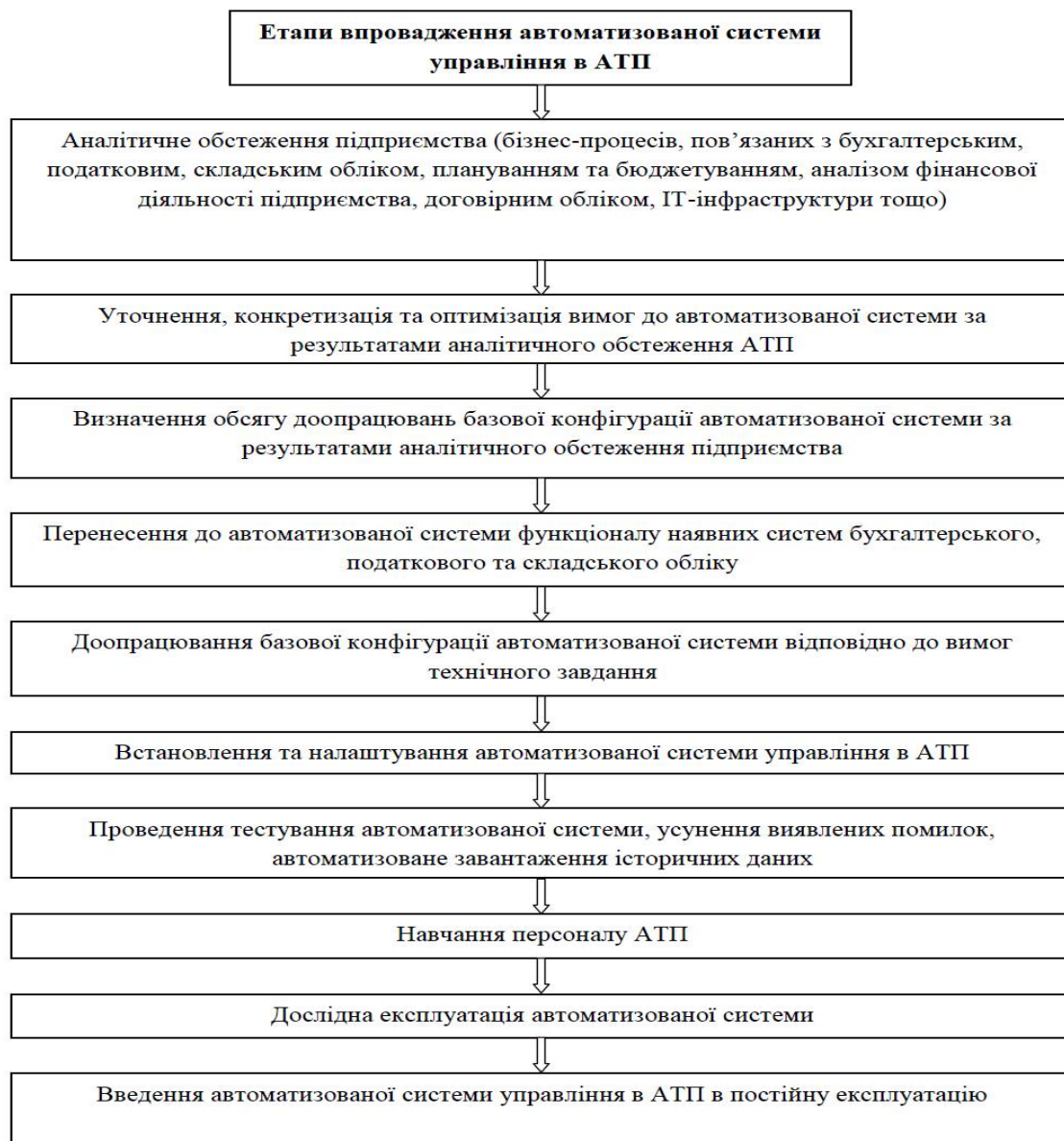


Рис. 2. Етапи впровадження автоматизованої системи

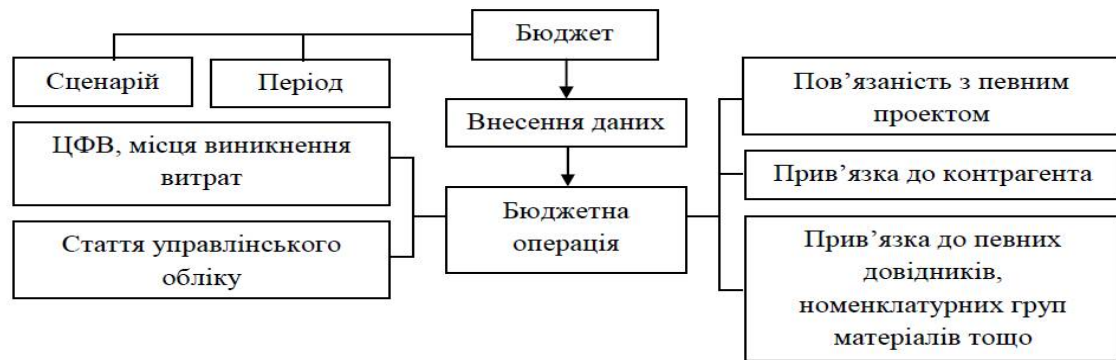


Рис. 3. Ознаки бюджетних операцій в автоматизованих системах

Кожне АТП самостійно визначає ступінь деталізації бюджетування, що знаходить відображення в електронних системах бюджетування. Можливо бюджетні операції за певною статтею відображати згруповано, а можна до найменшої позиції робити деталізацію. Це залежить у тому числі і від об'єкта планування.

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. 4), а саме: 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. Для ІТ-підрозділу першочерговим є визначення та наповнення довідників статей бюджетних операцій, рахунків бухгалтерського, управлінського обліку. І лише потім дані про обороти та залишки за такими рахунками зводяться в певні форми бюджетів.



Рис. 4. Підходи до створення системи бюджетування

Як правило, при переході АТП на нову автоматизовану систему бюджетування і контролінгу логічна послідовність дій фінансово-економічних підрозділів виглядає наступним чином (рис. 5).

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/фактного 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 дослідну експлуатацію та тестування програмного забезпечення, проведе навчання співробітників, запустить систему в промислову експлуатацію та буде здійснювати технічний супровід і оновлення системи.



Рис. 5. Перехід АТП на нову автоматизовану систему

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. 6). Такий довідник не лише містить інформацію про фінансово-економічну структуру підприємства – центри фінансової відповідальності, центри контролю і управління (далі – ЦКУ), місця виникнення витрат (далі – MBV), 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.

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.



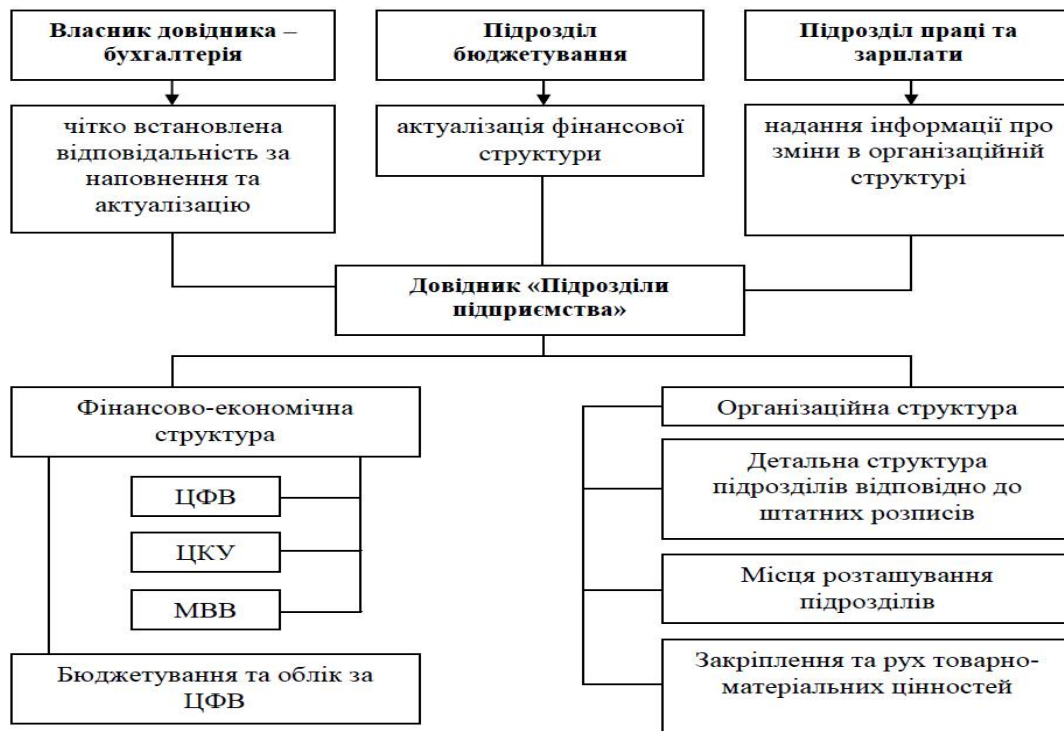


Рис. 6. Довідник «Підрозділи підприємства»

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 проектів в системі бухгалтерського обліку полягають у забезпеченні актуальної і точної прив'язки господарських операцій до конкретних заходів, об'єктів. Часто один інвестиційний 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. 7).

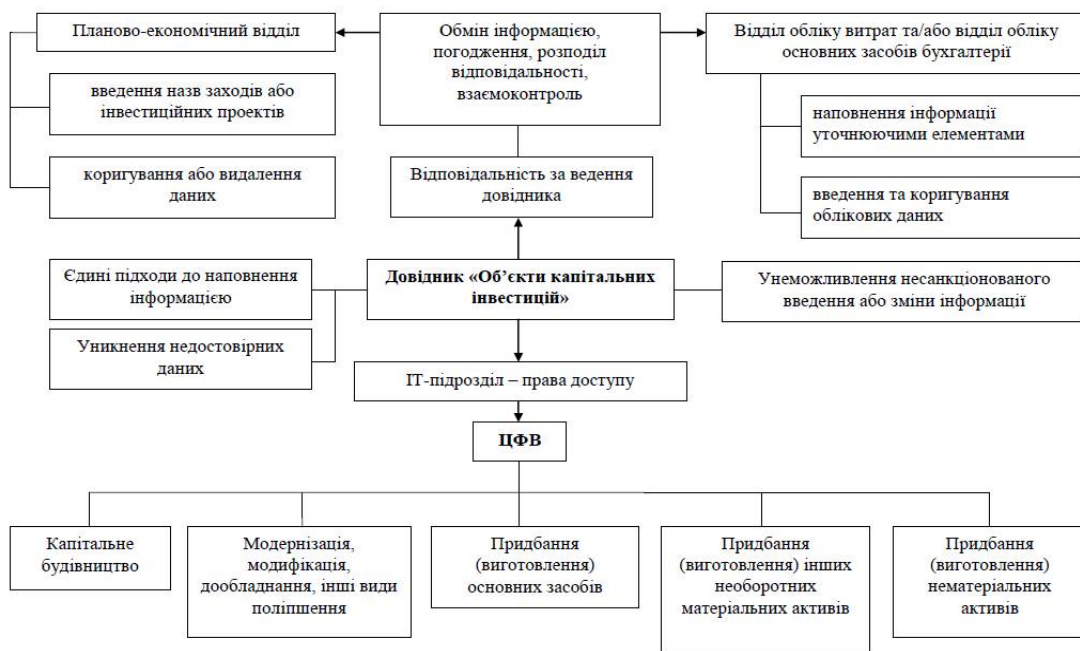


Рис. 7. Довідник «Об'єкти капітальних інвестицій»

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. Це може бути як плановий підрозділ, так і бухгалтерія. Головне забезпечити комунікацію та взаємне погодження дій при внесенні інформації.

Права на видалення інформації повинні бути тільки в одного підрозділу. Інакше може бути втрачено важливо інформацію в результаті неузгоджених дій.

Далі розглянемо більш детально методичні підходи до ведення бюджету доходів і витрат в автоматизованій системі управління АТП з метою забезпечення ефективного контролінгу.

Бюджет доходів і витрат в автоматизованій системі управління в АТП є прогнозним звітом про прибутки і збитки, встановлює співвідношення доходів і витрат підприємства на бюджетний період, і відображає, з якою ефективністю буде працювати перевізник.

Доходи підприємства в бюджеті доходів і витрат в автоматизованій системі управління в АТП доцільно розділяти на наступні складові:

1) дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг – доходи, одержані в процесі здійснення основної діяльності реалізації послуг з перевезення пасажирів і вантажів;

2) інші операційні доходи – дохід від операційної оренди активів, від операційних курсових різниць, відшкодування раніше списаних активів, відсотків, отриманих на залишки коштів на поточних рахунках в банках, дохід від реалізації оборотних активів (крім фінансових інвестицій), необоротних активів, утримуваних для продажу, та групи вибуття, фінансування з бюджету (за наявності) тощо;

3) фінансові доходи – дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі);

4) інші доходи – від реалізації фінансових інвестицій; від неопераційних курсових різниць та інші доходи, які виникають у процесі господарської діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

Витрати підприємства в автоматизованій системі управління в АТП доцільно розділяти на такі складові:

1) витрати операційної діяльності:

– виробнича собівартість перевезень – витрати, які можна безпосередньо віднести на конкретний вид продукції – закупівельна собівартість, запасні частини, сировина і матеріали, електроенергія, витрати на оплату праці тощо;

– адміністративні витрати;

– інші операційні витрати – витрати по непрофільній діяльності, витрати соціальної сфери, витрати, передбачені колективним договором, інші витрати;

2) фінансові витрати – витрати, понесені внаслідок фінансових операцій: витрати на обслуговування кредитів АТП тощо;

3) інші витрати.

В автоматизованій системі управління в АТП при реалізації бюджету доходів і витрат можуть використовуватись наступні сценарії з точки зору часового горизонту: плани на місяць та з наростаючим підсумком, квартальний, річний план.

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. Планування витрат відбувається на підставі затверджених планів або титульних списків на виконання поточного і капітального ремонтів основних засобів, укладених доходних і витратних договорів із сторонніми підприємствами та організаціями тощо.

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». Розглянемо останній підхід, за яким надаються заявки

розрахункових показників структурних підрозділів на плановий період. Основою для складання заявок є плани-графіки планово-попереджувальних робіт, плани поточного і капітального ремонтів, укладені договори, плани з праці, штатний розпис тощо. Після заповнення і затвердження заявок від кожного структурного підрозділу формується загальний план на період по АТП.

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.

У бюджеті доходів і витрат на першому етапі автоматизації формування даних може відбуватись шляхом використання бюджетних операцій, тобто занесення даних через відповідні первинні форми.

**Висновки.** Автоматизована система управління в автотранспортному підприємстві охоплює бухгалтерський та податковий облік, управлінський облік, планування та бюджетування, управління персоналом, управління технічним обслуговуванням та ремонтами тощо. Основні етапи впровадження автоматизованої системи управління передбачають аналітичне обстеження підприємства, вибір базової конфігурації автоматизованої системи, доопрацювання такої конфігурації, навчання персоналу, дослідну експлуатацію та введення в постійну експлуатацію. Важливо забезпечити необхідну деталізацію інформації в автоматизованій системі з метою ефективного контролінгу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. 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» / М. І. Гладкіх. – Донецьк, 2002. – 20 с.
2. 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» / К. С. Головкова. – Дніпропетровськ, 2002. – 14 с.
3. Єршова Н. Ю. Діагностика у системі антикризового управління машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. Ю. Єршова – Харків, 2009. – 19 с.
4. Кузенко Т. Б. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва на засадах контролінгу [Текст]: монографія / Кузенко Т. Б., Полтініна О. П. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 227 с.
5. Малярець Л. М. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна // Бізнесінформ. – 2012. – № 6. – С. 32-35.
6. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства [Текст]: монографія / Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 227 с.
7. Малярець Л. М. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналітичний підхід [Текст]: монографія / Малярець Л. М., Проскурніна Н. В. – Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 226 с.
8. 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» / С. В. Приймак. – Київ, 2007. – 22 с.
9. 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)» / О. В. Рибак. – Хмельницький, 2015. – 20 с.
10. Рибак О. В. Методи контролінгу в системі інструментарного аналізу організаційного середовища підприємства / О. В. Рибак // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2013. – № 1. – С. 168-173.
11. Заяц О. В. Окремі предметні області контролінгу в автотранспортних підприємствах [Електронний ресурс] / О. В. Заяц // Ефективна економіка. – 2017. - № 5.
12. Заяц О. В. Наукові передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємства / О. В. Заяц // Стратегія економічного розвитку України. – 2017. - № 40, ст. 139-148.