Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«12»__червня___ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№15 від «12» червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **«Формування системи контролінгу на підприємстві»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу, групи МЕ-20
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Руденко Олександр Євгенович
(прізвище, ініціали, підпис)
Керівник к.е.н., доц. Сторожук О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)
Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2024 рік

Завідувачу кафедри ЕМКД
Тетяні РЯБОВОЛИК
здобувача вищої освіти 4 курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Руденка Олександра Євгеновича
(прізвище, ініціали)

ЗАЯВА

Даною заявою я підтверджую, що був проінформований про права та обов'язки здобувача вищої освіти Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності кваліфікаційних робіт, викладеними в «Положенні про процедуру впровадження антиплагіатної системи у Центральноукраїнському національному технічному університеті».

Тому заявляю, що я згоден на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базу даних репозитарію згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Заявляю, що моя кваліфікаційна робота виконана самостійно і не містить елементів плагіату. Всі запозичення з друкованих та електронних інформаційних та літературних джерел мають відповідні посилання.

Я також свідомий того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти плагіату, це буде підставою для відмови в допуску роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, або, якщо коефіцієнт подібності буде перевищений, робота буде повернута на доопрацювання.

Робота для перевірки Університетом надається в друкованому та електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

01.04.2024 р. Підпис _____

* Під обробкою розуміється порівняння змісту роботи переданого на перевірку в Інтернет Систему для виявлення фактів запозичення, генерації Звіту Подібності та зберігання документів в базі даних для порівняння даних робіт з майбутніми роботами.

Завідувачу кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
канд. екон. наук, доценту
РЯБОВОЛИК Тетяні Федорівні
здобувача першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
РУДЕНКА Олександра Євгеновича
групи МЕ-20
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Формування системи контролінгу на підприємстві» за матеріалами практики на підприємстві ТОВ «ДАК-ТРАНС».

«11» березня 2024 р. _____

(підпис здобувача)

ПОГОДЖЕНО:
Керівник кваліфікаційної роботи
Доцент кафедри ЕМКД, доцент, канд. екон. наук Сторожук О. В.

«11» березня 2024 р.

_____

(підпис керівника)

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економічний
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ЕМКД
канд. екон. наук, доцент
Тетяна РЯБОВОЛИК
_____
_____
«12» червня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ПЕРШИМ (БАКАЛАВРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Руденко Олександр Євгенович

1. Тема роботи: Формування системи контролінгу на підприємстві

2. Керівник роботи: Сторожук Оксана Василівна, канд. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту: 12 червня 2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи:
Мета кваліфікаційної роботи – збір, узагальнення та переосмислення теоретичного кола питань та розробка практичних пропозицій з формування раціональної системи контролінгу на автотранспорті.
Завдання: дослідити теоретичне підґрунтя функціонування контролінгу в системі господарської діяльності підприємства; висвітлити сутність та етапи розвитку концепцій контролінгу; здійснити аналіз розвитку та контролінгу на матеріалах підприємства «ДАК-ТРАНС»; виробити пропозиції стосовно удосконалення процесів формування контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС»; обґрунтувати комплексне запровадження в практику інноваційних методів контролінгу.

Розділ	Консультант	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретичне підґрунтя функціонування контролінгу в середовищі підприємства	Сторожук О.В.		
2. Аналіз господарської діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС»	Сторожук О.В.		
3. Розробка підходів до удосконалення формування системи контролінгу на підприємстві	Сторожук О.В.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	03.05.2024	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	10.05.2024	Виконано
3.	Написання основного змісту кваліфікаційної роботи	17.05.2024	Виконано
4.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.06.2024	Виконано
5.	Отримання відгуку наукового керівника	07.06.2024	Виконано
6.	Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності	12.06.2024	Виконано

Дата видачі завдання
«01» квітня 2024 р.

Підпис керівника _____ Сторожук О.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання
«01» квітня 2024 р.
Підпис здобувача вищої освіти _____ Руденко О.Є.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ В СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Дослідження історії становлення та розвитку концепцій контролінгу 7

1.2. Специфічні риси, принципи і задачі контролінгу на підприємствах автомобільних вантажних перевезень 12

1.3. Методичні підходи в контролінгу витрат автотранспортного підприємства 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ДАК-ТРАНС» 30

2.1. Організаційна характеристика функціонування підприємства «ДАК-ТРАНС» 30

2.2. Аналіз результатів господарювання підприємства «ДАК-ТРАНС 34

2.3. Оцінка контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС» 41

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 48

3.1. Загально-методичні підходи до формування оновленої системи контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС» 48

3.2. Практичні рекомендації до удосконалення стратегічного контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС» 56

3.3. Комплексне застосування інноваційних методів контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС» 62

ВИСНОВКИ 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74

ДОДАТКИ 78

ВСТУП

Налагоджена система і успішне функціонування контролінгу на підприємстві автотранспорту має значення для найбільш повного раціонального управління ресурсами, фінансового контролю та планування, зміцнення рівня надійності та безпеки перевезень, формування вдалих стратегічних рішень, зниження собівартості послуг перевезень об'єктів, забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства (стосовно безпеки, екології, фінансів), посилення мотивації персоналу.

Система контролінгу є критично важливою для забезпечення стабільної та успішної роботи автотранспортного підприємства, особливо в умовах війни, оскільки контролінг є підґрунтям для формування інформації про технічний стан транспорту, дотримання маршрутів, раціональне використання ресурсів, стан фінансової стійкості підприємства, виявлення фінансових ризиків, мережу логістичних ланцюгів. Крім зазначеного, контролінг дозволяє також ефективно планувати і координувати завдання гуманітарних та військових місій, покладених на підприємство, забезпечуючи доставку необхідних ресурсів в потрібне місце і в потрібний час. Також контролінг допомагає забезпечити відповідність діяльності підприємства законодавству військового стану, що є важливим для уникнення штрафів і санкцій.

Всі зазначені сторони формування системи контролінгу, їх перегляд та удосконалення посилюють актуальність теми цієї кваліфікаційної роботи.

Дослідження новітніх концепцій контролінгу з точки зору стратегії і тактики, теорії і практичних аспектів виконують у роботах такі вітчизняні науковці: Р. Жовновач, С. Левицький, О. Романюк, Г. Швиданенко, М. Чередніченко, К. Бужимська, І. Царук, С. Кошкаров, І. Черданцева та інші.

Не притлумлюючи результати напрацювань наведених вище авторів, потрібно зосередитись на функціонуванні контролінгу в менеджменті підприємств автоперевезень, оскільки середовище їх діяльності ставить перед ними нові випробування для забезпечення стабільності і безпеки роботи, а

також ефективного використання наявних в їх розпорядженні ресурсів.

Метою кваліфікаційної роботи є збір, узагальнення та переосмислення теоретичного кола питань та розробка практичних пропозицій з формування раціональної системи контролінгу на автотранспорті.

Для досягнення зазначеної мети в роботі використані теоретичні знання і практичні інструменти вирішення наступних завдань:

-досліджено теоретичне підґрунтя функціонування контролінгу в системі господарської діяльності підприємства;

-висвітлено сутність та етапи розвитку концепцій контролінгу;

-здійснено аналіз п’ятирічного періоду розвитку підприємства та ролі обліково-контрольних функцій і заходів на матеріалах «ДАК-ТРАНС»;

-вироблено пропозиції стосовно удосконалення процесів формування контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС»;

-обґрунтоване комплексне запровадження в практику інноваційних методів контролінгу.

Об’єкт дослідження в роботі – контролінг в середовищі автотранспортного підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні проблемні питання формування раціональної системи контролінгу на підприємстві автотранспорту в сучасних умовах безпрецедентної невідомості та кризи.

Методи дослідження. У цій кваліфікаційній роботі були застосовані методи: метод логіко-історичний – при визначенні особливостей еволюційного розвитку концепцій контролінгу; системного аналізу та класифікації – при окресленні специфічних рис, принципів і задачі контролінгу на підприємствах вантажоперевезень автомобільним транспортом; порівняння, розрахунково-аналітичний, графічно-табличний – при аналізі стану виробничої діяльності підприємства та презентації його результатів, оцінюванні управлінських дій з формування контролінгової системи в «ДАК-ТРАНС»; метод аналогій, логіки та моделювання – для розробки підходів до формування оновленої системи контролінгу в «ДАК-

ТРАНС».

Інформаційним фундаментом кваліфікаційної роботи стали фахові статті, посібники; бухгалтерська та фінансово-аналітична звітність підприємства «ДАК-ТРАНС», статут, результати теоретико-методичних досліджень автора, висновки з практичного спілкування з практиками на підприємстві, матеріали тез доповідей на міжнародних конференціях, конспект лекцій з курсу «Контролінг і бюджетування».

Практичне значення кваліфікаційної роботи переважно складається з того, що зібрані і викладені в ній рекомендації стосовно поліпшення формування системи контролінгу можуть бути використані в практичній діяльності автотранспортних підприємств в Україні в нинішніх умовах.

За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано авторські тези доповіді (під науковим керівництвом О.В. Сторожук) на X Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», яка відбулася 19 квітня 2024 року на тему: «Інтеграція цифрових технологій у систему контролінгу підприємства».

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем. Обсяг роботи 78 сторінок. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи з підрозділами, висновки. Список літературних джерел, використаних в роботі налічує 31 найменування. Додатки – на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ В СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Дослідження історії становлення та розвитку концепцій контролінгу

Перехід від управління окремими розірваними процесами в середовищі сучасних підприємств до впровадження комплексної системи управління вимагає стратегічного планування та системного аналізу, тому контролінг сьогодні грає ключову роль у створенні інформаційної бази для ефективного менеджменту на підприємстві.

Історія розвитку контролінгу сягає глибокими коренями в управління підприємствами та фінансовими практиками. Як свідчать літературні джерела, дефініцію «контролінг» пов’язують із англійським словом «controller», яке увійшло в ужиток у XV столітті в Англії. Тогочасна посада контроллера охоплювала нагляд за грошовими коштами та матеріальними цінностями при дворі англійського короля. Цей факт можна вважати точкою відліку для розвитку практик контролю та управління фінансовими ресурсами [5].

У США поняття «контролінг» набуло популярності в XIX столітті у якості частини фінансового менеджменту. На відміну від раннього використання терміну в Англії, де він мав більше аудиторський характер, в США він почав набувати значення управлінського інструменту для контролю та координації фінансових процесів у середовищі підприємств і компаній.

На думку науковців Р. Жовновач та М. Чередніченко, розвиток контролінгу рухався двома основними траєкторіями, що відображають різні підходи до управління підприємствами та фінансами: англосаксонський (американський) підхід, який передбачає використання контролінгу як інструменту управлінського обліку та європейський (німецький) підхід, у світлі уваги якого – внутрішній виробничий облік [5].

Контролінг у своєму первинному розумінні фокусувався на процесах внутрішнього контролю та управління, з акцентом на оперативних аспектах діяльності підприємств. Перемотування стрічки часу назад показало, що з кінця 1980-х років відбулися значні зміни в підході до контролінгу, що було зумовлено розвитком стратегічного управління та глобалізацією бізнесу [28, С. 9]. Включення стратегічного компонента в контролінг допомогло на той час компаніям краще орієнтуватися в умовах змін.

Українські вчені Г. Швиданенко, О. Бутнік-Сіверський та І. Павленко пов’язують зміни в контролінгу у 1990-х роках із значними трансформаціями у підходах до управління та стратегічного планування [28]. Дійсно, у цей період, конкуренція та глобалізація кардинально змінили ландшафт бізнес-середовища, і контролінг набув нового значення, перетворившись з вузькофокусного інструменту фінансового обліку та контролю на ширококонтекстний апарат підтримки бізнес-стратегій та ухвалення управлінських рішень.

Якщо до 1990-х років контролінг займався переважно фінансовим обліком, бюджетуванням та складанням звітів, то з 90-х років минулого століття він набув функцій аналізу бізнес-процесів, стратегічного планування, оцінки фінансових ризиків, перетворивши фахівців з контролінгу з «вартових» фінансової дисципліни на цінних бізнес-партнерів, які активно сприяють створенню вартості для компанії.

Трактування сучасних підходів до концепцій контролінгу українськими науковцями майорить різними варіантами. Так К. Бужимська та І. Царук переконують, що контролінг – це «інструмент управління для мінімізації негативних та небажаних результатів діяльності суб’єкта» [1].

Левицький С. логічно обґрунтовує власну думку і стверджує, що контролінг – це «перш за все система, орієнтована на перспективний (довготерміновий) розвиток підприємства, тобто стратегічний облік» [11].

Науковиця О. Романюк стверджує, що контролінг – це «система, в якій здійснюється процес постійного моніторингу управління компанії, який

включає: інформаційне забезпечення, аналіз, облік, контроль, планування, консалтинг, координацію та перевірку» [19].

Погоджуємося з думкою згаданих вчених щодо того, що контролінг сприяє забезпеченню прозорості бізнес-процесів, забезпечуючи систематичний збір інформації про всі локальні і масштабні аспекти діяльності підприємства, створюючи прогнозні баланси, формуючи звіти про прибутки і збитки та інші фінансові документи.

Вчені Черданцева І. та Кошкаров С. глибоко дослідили специфіку контролінгу у якості складової в системі управління маркетингом підприємства [27]. На їх думку, впровадження системи контролінгу маркетингу як підсистеми загального контролінгу є ефективним інструментом для менеджера чи директора підприємства бути в курсі подій під час прийняття рішень та розвитку бізнесу. Погоджуємося. Контролінг, побудований грамотно, на смарт-логіці, має безумовні переваги в управлінні виробництвом, маркетингом, персоналом тощо.

Пошук та окреслення слабких місць дозволяє виявляти проблемні аспекти в маркетинговій діяльності та шукати шляхи їх вирішення. Створення системи раннього попередження проблем дає можливість виявляти потенційні проблеми ще до того, як вони стануть критичними, та розробляти стратегії їх уникнення чи пом’якшення наслідків.

Проте, необхідно тримати в центрі уваги те, що в умовах швидкої зміни традиційні методи постановки цілей в контролінгу можуть бути неефективними. Це може відбуватися через те, що жорсткі цілі не враховують непередбачувані обставини та швидкі зміни на ринку. Ця проблема може призвести до того, що цілі контролінгу стають застарілими ще до їх досягнення, що може призвести до розчарування команди та недовіри до процесу постановки цілей розбудови стратегії розвитку підприємства загалом.

На наш погляд, вкрай важливо сьогодні розглядати контролінг через призму концептуальної рамки RUPT. Світ, який нас оточує, донедавна вчені називали світом VUCA, тобто світом мінливості, невизначеності, складності

та неоднозначності. VUCA – це абревіатура, яка використовувалася в теорії лідерства Воррена Бенніса та Берта Нануса. Однак звертаючись до результатів досліджень відомого стратегічного тренера, капітана Рагху Рамана, який також є ветераном збройних сил, світ тепер став RUPT-світом. RUPT означає Rapid (швидкий), Uncertain (непередбачуваний), Paradoxical (парадоксальний) і Tangled (заплутаний) [30].

Підходити до змін як до можливостей, а не перешкод, дійсно є передумовою успіху в сучасному, мінливому та непрогнозованому світі (рисунок 1.1). Компанії, які вміють адаптуватися і використовувати цей динамізм на свою користь, мають великий потенціал для розвитку і успіху. Гнучкість, відкритість до нового і вміння мегашвидко реагувати на зміни – ось ключові елементи, що допомагають підприємствам ефективно використовувати капітал та досягати цілей у бізнес-середовищі. Швидкі, непередбачувані парадокси вбудовані в «заплутані» причинно-наслідкові хаотичні системи, викликають реакції, які є більш суб'єктивними, ніж лінійними чи логічними. Це однозначно потрібно ураховувати в менеджменті і контролінгу.

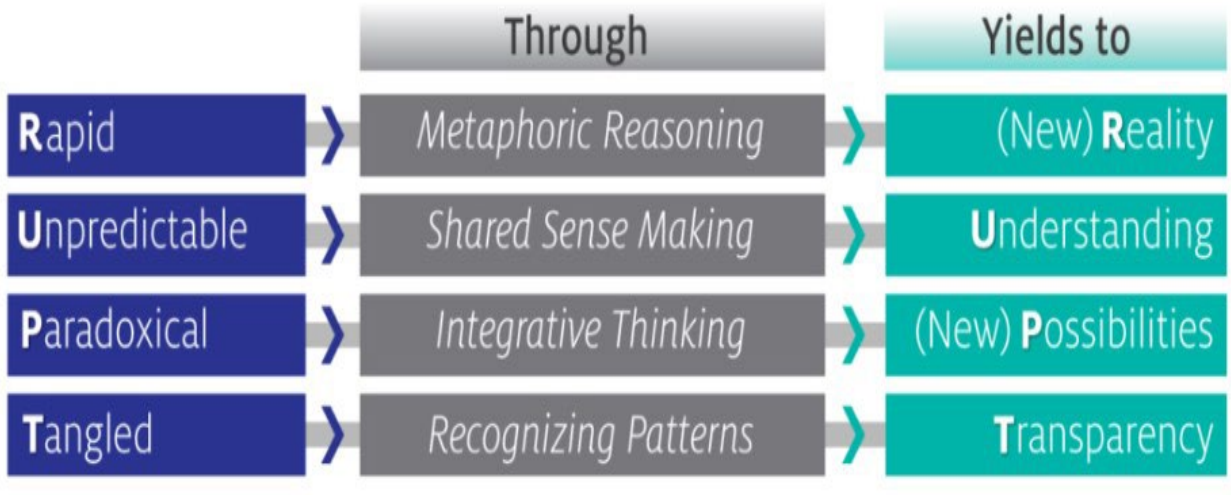


Рисунок 1.1 – Впливи RUPT-світу на зміни у середовищі підприємств

Джерело: [31]

У непередбачуваному і парадоксальному світі, контролінг у

менеджменті підприємства має змінитися, щоб ефективно пристосовуватися до цих умов. Класичний контролінг, який базується на жорстких стандартах і процедурах, є неефективним у такому середовищі. Замість цього, системи контролінгу повинні бути гнучкими і адаптивними, здатними швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Використання аналітики даних, штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання допоможе підприємству прогнозувати та адаптуватися до змін у реальному часі. Контролінг повинен бути скерований на ризики, що виникають в результаті непередбачуваних ситуацій, і розробляти стратегії для їх мінімізації та управління. Підприємство повинно розвивати культуру, що сприяє постійним змінам та інноваціям, контролінг має бути вбудований у стратегічний процес управління змінами, допомагаючи підприємству адаптуватися до нових умов. Ефективний контролінг вимагає відкритої комунікації та співпраці між всіма рівнями підприємства. Керівництво повинно створити атмосферу, де працівники можуть ділитися інформацією про зміни та проблеми, що виникають, і разом шукати ефективні рішення.

Враховуючи специфіку RUPT-світу та тотальну цифровізацію процесів управління та обліку, до царини контролінгу можна додати аналітику великих даних, системи автоматизації для зменшення рутинної роботи, об’єднання різних систем управління, обліку та інших підприємницьких інструментів, систему підтримки прийняття рішень, кібербезпеку, моніторинг у реальному часі, штучний інтелект, моделювання та симуляцію.

Узагальнюючи погляди на визначення контролінгу, можемо запропонувати таке визначення: контролінг – це інтегрована система, що поєднує в собі інформаційне забезпечення, аналіз, облік, контроль, планування, консалтинг, координацію та перевірку, а також використовує цифрові технології для автоматизації процесів, аналізу даних, захисту інформації, мобільного доступу, інтернету речей, а також віртуальної та розширеної реальності для оптимізації управлінських рішень та підвищення ефективності підприємства.

1.2. Специфічні риси, принципи і задачі контролінгу на підприємствах автомобільних вантажних перевезень

Контролінг на підприємствах вантажних перевезень має певні особливості, специфічні принципи і задачі. До прикладу, українські дослідники М. Васильченко, А. Коломієць, А. Краєва у своїй роботі, присвяченій контролінгу транспортного підприємства доходять до справедливого висновку, що з'єднання транспортної логістики і контролінгу має бути направлене на визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства, виявлення форс-мажорних ситуацій у діяльності транспортного підприємства, скорочення тривалості виробничого процесу, оптимізацію роботи транспортного парку підприємства [3].

Крім того, визначення «вузьких місць» у діяльності підприємства важливо для ідентифікації зон, де можна вдосконалити процеси, щоб підвищити ефективність та зменшити витрати. Пошук можливостей для скорочення часу доставки вантажів може підвищити задоволення клієнтів і забезпечити конкурентні переваги.

Порівняння поточного і стратегічного стану підприємства дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно реалізуються стратегічні цілі у маркетинговій сфері. Контроль за відхиленнями допомагає вчасно виправляти шляхи діяльності, які не відповідають стратегічним цілям.

Щодо принципів, на яких будується система контролінгу, то тут потрібно відмітити, що на підприємствах традиційно використовуються різноманітні принципи контролінгу для забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Серед них: принцип цілей та планування, принцип вимірювання та аналізу, принцип звітності та інформування, принцип планування та контролю витрат, принцип управління ризиками, принцип внутрішнього контролю [29], принцип постійного вдосконалення. Ці принципи є основою ефективного контролінгу на підприємствах та допомагають забезпечити стабільність та успішність управління.

З огляду на специфічні риси автотранспортної діяльності (складна логістика, залежність від палива, необхідність підтримки техніки в робочому стані, конкуренція, екологічні аспекти), можна, на нашу думку додати до традиційних принципів контролінгу особливі принципи, що відображають характерні риси діяльності таких підприємств (рисунок 1.2).

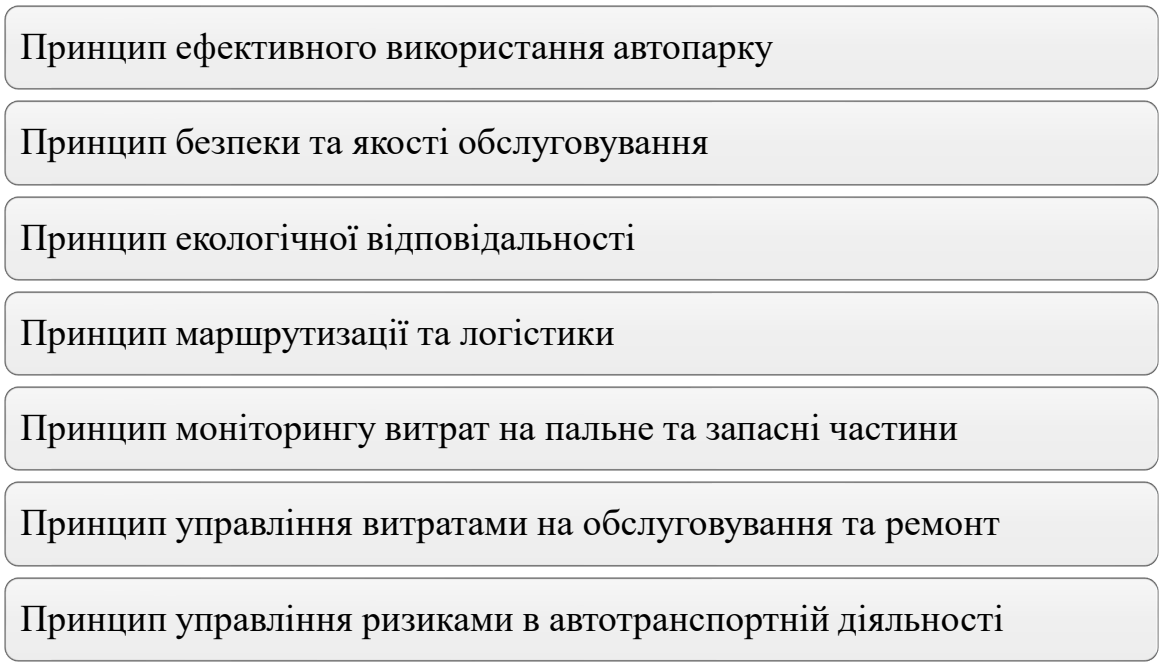


Рисунок 1.2 – Специфічні принципи контролінгу автотранспортних вантажних підприємств

Джерело: складено автором за [3; 8; 10; 29]

Серце контролінгу автотранспортних підприємств, що перевозять вантажі, на наш погляд, – це принцип ефективного використання автопарку, який ґрунтується на моніторингу ефективності використання вантажівок та іншої техніки, включаючи рівень завантаження, тривалість маршрутів та витрати на обслуговування транспортних засобів.

Принцип безпеки та якості обслуговування включає пунктуальність, комфорт та професіоналізм персоналу. Принцип екологічної відповідальності означає контроль за дотриманням екологічних стандартів у сфері викидів шкідливих речовин та оптимізацію використання палива для зменшення негативного впливу на природне середовище. Принцип маршрутизації та логістики: використовується для зменшення витрат на пальне та збільшення

швидкості доставки. Принцип управління витратами на технічне обслуговування та ремонт потрібен для зменшення витрат і підтримання їх ефективності в частині технічних оглядів та поточних ремонтів техніки.

Принцип моніторингу витрат на пальне та енергію застосовується з метою зменшення витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Принцип управління ризиками в автотранспортній діяльності, зокрема, такими як аварійні ситуації, затримки руху вантажівок, ризики в обслуговуванні та інші небезпеки є особливо актуальним зараз, під час дії воєнного стану.

Повнота та придатність інформації означає, що контролінг логістичної інформаційної системи повинен забезпечувати доступ до необхідної інформації в потрібному місці, форматі та обсязі для ефективного використання відповідних логістичних операцій. Точність інформації є ключовою для прийняття правильних рішень, тим самим сприяючи оптимізації процесів. Своєчасне надходження інформації важливе, особливо у контексті логістичних операцій, оскільки воно дозволяє уникнути затримок та підсилює ефективне управління ланцюгом постачання. Такі технології, як сканування, розподілена реальність, штрихове кодування, додатки для смартфонів і планшетів, електронний обмін даними, використання спеціалізованих програмних засобів сприяють реалізації цих вимог, забезпечуючи швидку та ефективну передачу інформації.

Адаптація інформації до конкретних користувачів є важливим аспектом логістичної інформаційної системи, що дає можливість забезпечити ефективну комунікацію і сприяти оптимальному прийняттю рішень на всіх рівнях. Різні користувачі можуть мати різні потреби щодо інформації. Наприклад, менеджер потребує стратегічної інформації для прийняття рішень, тоді як оператор майданчика, автостоянки чи ангара потребує конкретних даних для виконання завдань. Інформація може бути представлена у вигляді звітів, графіків, таблиць, діаграм тощо в залежності від потреб користувача і специфіки їх діяльності. Деякі користувачі можуть вимагати докладних даних, тоді як іншим досить загального огляду. Адаптація рівня деталізації допоможе

кожному користувачеві зрозуміти інформацію з його точки зору.

Використання зрозумілої мови та термінології, яка відповідає специфіці користувачів, аналогічно сприятиме кращому розумінню інформації. Інформація повинна бути легко доступною для користувачів відповідно до їх прав доступу і ролей в системі. Можливість персоналізації інтерфейсу інформаційної системи дозволяє користувачам налаштувати вигляд інформації з урахуванням їх власних потреб та вподобань.

Контролінг для поліпшення якості автотранспортних вантажних перевезень є особливо значущим. Справа у тому, що контролінг дозволяє здійснювати ефективний моніторинг використання ресурсів, таких як транспортні засоби, робоча сила та паливо, допомагає виявляти можливості для підвищення продуктивності та швидкості доставки вантажу, забезпечує якість обслуговування. До того ж, шляхом виявлення потенційних проблем та ризиків на ранніх етапах, контролінг допомагає блокувати непередбачені витрати і забезпечити безперервність процесу перевезень.

Перехід від традиційного підходу до системи управління якістю автотранспортних вантажних перевезень до Agile та Lean Quality Management може бути результатом багатьох факторів. Передусім, у сучасному світі бізнесові умови змінюються зі швидкістю світла, тому традиційні методи управління можуть бути занадто важкими та негнучкими для швидкої адаптації до змін. По-друге, Agile робить наголос на регулярній співпраці між різними сторонами проєкту та активному залученні клієнта. Це допомагає уникнути непорозумінь та забезпечити відповідність результатів очікуванням.

По-третє, принципи Lean спрямовані на усунення зайвих витрат та оптимізацію робочих процесів. Це допомагає покращити продуктивність та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Плюс до цього, Agile та Lean Quality Management ставлять клієнта в центр орбітальної системи, і, відповідно, швидкі ітерації дозволяють швидко змінювати напрямок розробки відповідно до зміни потреб клієнта.

Замість того, щоб розробляти послугу повністю перед її випуском на

ринок, команди вантажних автотранспортних підприємств працюють над короткими ітераціями, що дозволяє швидко виправляти помилки та адаптуватися до змінних умов. Agile підходить до виправлення помилок через невеликі та часті ітерації, щоб швидко виявляти, виправляти та вивчати помилки, що допомагає підвищити якість послуги/продукту.

Lean підходить до управління якістю, спрямовуючи зусилля на усунення втрат та оптимізацію процесів для усунення зайвих кроків, автоматизацію рутинних завдань та вдосконалення потоків роботи. Agile сприяє регулярному залученню клієнта до процесу розробки, що допомагає забезпечити відповідність послуги потребам та очікуванням клієнтів.

Клієнтоцентричне управління якістю стає все більш важливим у сучасному бізнес-середовищі [7]. Підхід, спрямований на потреби та очікування клієнтів, дозволяє підприємствам не лише реагувати на проблеми, але й передбачати їх та уникати. Активна відповідь на потреби клієнтів і перевищення їх очікувань створює міцні зв’язки з клієнтами та збільшує їх лояльність. Позитивний досвід клієнтів створює гарне враження про бренд, що сприяє формуванню позитивного «сарафанного радіо» і привертає нових клієнтів. Відгуки та дані клієнтів надають цінну інформацію для прийняття обгрунтованих рішень щодо розробки продуктів, маркетингових стратегій та загальних ініціатив з покращення якості. Розуміння потреб клієнтів дозволяє підприємствам розробляти інноваційні рішення, які вирішують реальні проблеми клієнтів та забезпечують конкурентну перевагу.

Задачі контролінгу на підприємствах включають дії, спрямовані на забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей: розробка бюджетів, прогнозів і планів дій для досягнення стратегічних цілей, контроль та аналіз фінансової діяльності, виявлення та усунення неефективних процесів, зменшення витрат, підвищення продуктивності, ідентифікація потенційних ризиків для бізнесу та розробка стратегій їх управління, стратегічне управління, забезпечення точності та своєчасності фінансової звітності, збір та аналіз даних для прийняття управлінських рішень,

управління ресурсами, аналіз ефективності маркетингових заходів, прогнозування попиту та виявлення нових можливостей для розвитку бізнесу.

Контролінг на підприємствах вантажного автотранспорту має свої особливості, оскільки цей сектор включає в себе управління логістикою, транспортними процесами, людьми та оптимізацію використання автопарку. Задачі контролінгу для підприємств вантажного автотранспорту, на нашу думку, містять такі особливості (рисунок 1.3).

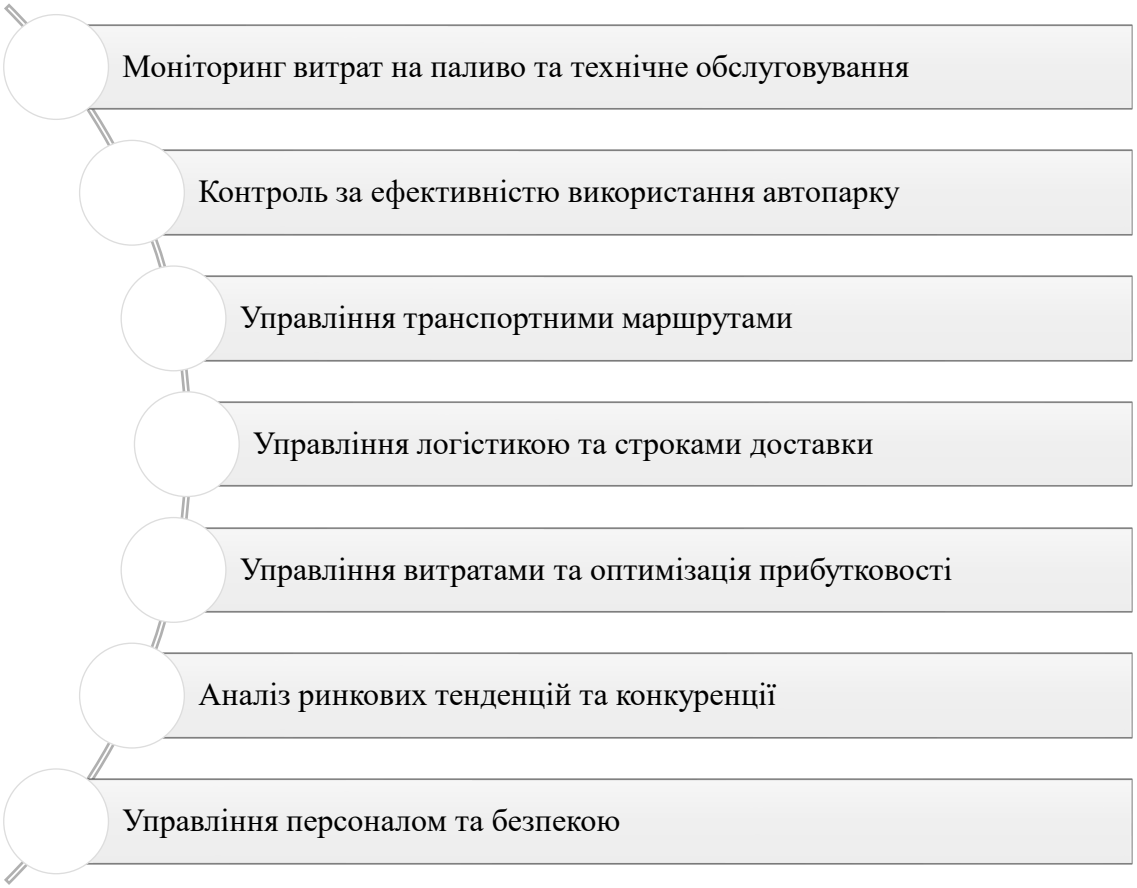


Рисунок 1.3 – Характерні задачі контролінгу транспортних вантажних автопідприємств

Джерело: [3; 12; 25]

Контроль за витратами на паливо, мастила, запчастини та інші ресурси, необхідні для ефективної експлуатації автопарку, аналіз та вдосконалення транспортних маршрутів з метою зменшення витрат на паливо, скорочення часу доставки та оптимізації використання автопарку, моніторинг часу роботи автомобілів, їх завантаження, пробігу та технічного стану для підтримки

оптимального використання ресурсів, впровадження стратегій для забезпечення швидкої та надійної доставки вантажів, включаючи вдосконалення процесів завантаження/розвантаження та маршрутизації, вивчення та аналіз ринкових умов, включаючи ціни на паливо, ставки за транспортування та дії конкурентів, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, моніторинг та аналіз фінансових показників, зокрема витрат на технічне обслуговування, паливо, страхування та інші витрати, для забезпечення максимальної прибутковості, забезпечення відповідності водіїв та персоналу вимогам щодо безпеки та професійної підготовки, включаючи вчасну підготовку та оновлення водійських ліцензій та сертифікатів безпеки.

Ці специфічні задачі контролінгу покликані забезпечити ефективну діяльність підприємств вантажного автотранспорту, зменшити витрати, більш ефективно використовувати власний капітал, та підвищити платоспроможність, рентабельність та конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Методичні підходи в контролінгу витрат автотранспортного підприємства

Контролінг витрат автотранспортного підприємства, на наш погляд, доцільно розглядати, базуючись на загальних теоретико-практичних підходах контролінгу, напрацьованих українськими вченими з урахуванням особливостей саме галузі автотранспорту. Корисною методологією для внутрішнього контролю витрат на підприємстві, є ідеї, викладені у працях С. Головацької. Так, на думку зазначеної науковиці, в системі внутрішнього контролю витрат підприємства варто вирізняти організаційно-підготовчий етап, дослідний (методичний) етап та результативно-узагальнюючий етап [4].

Ця послідовна триетапна методологія дозволяє систематизувати процес внутрішнього контролю витрат, дозувати ресурси та забезпечити ефективне виконання контролінгу на підприємстві.

Одним із успішних та поширених методів контролінгу є стандарт-

костинг. Корбутяк А. та Н. Сокровольська переконливо доводять, що цей підхід є одним із дієвих методів контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів підприємства [9].

Погоджуємося, умови обмеженості ресурсів під час війни є чинником сповільнення економічних процесів та серйозним викликом для контролінгу. Підприємствам необхідно визначати найбільш критичні напрямки діяльності та ресурсів, аналізувати і оптимізувати бізнес-процеси для забезпечення максимальної ефективності використання ресурсів, заморожувати інвестиційні проєкти, шукати альтернативні джерела фінансування і розроблювати стратегії з урахуванням обмеженості ресурсів і військових дій.

Загалом, стандарт-костинг є методом обліку витрат, який базується на використанні нормативів. Основна мета цього методу – вимірювати та аналізувати допустимі відхилення між фактичними та нормативними витратами, щоб керувати виробничим процесом більш ефективно. Використовуючи стандарт-костинг, підприємства можуть, як мінімум, оперативно втручатися у виробничий процес з метою зниження витрат, оптимізації виробництва та підвищення продуктивності.

Цей метод дозволяє підприємствам планувати свої витрати, визначаючи стандартні норми споживання матеріалів, праці та інших ресурсів на виробництво конкретних товарів або послуг. Потім порівнюють фактичні витрати з цими стандартами і аналізують відхилення. Основні переваги стандарт-костингу включають можливість оперативного управління витратами, зменшення рівня запасів, підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів. Він також допомагає виявляти проблемні моменти в виробничому процесі та швидко реагувати на них.

Загалом, стандарт-костинг є важливим інструментом для керівництва виробничими підприємствами, який дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та досягти поставлених цілей щодо якості та ефективності виробництва.

Діректкостинг, або метод змінних витрат, є підґрунтям і мірилом для

аналізу витрат і визначення прибутковості на підприємствах з певними характеристиками, які ви вже вказали.

Цей метод дозволяє виділити змінні витрати, які змінюються пропорційно обсягу виробництва чи продажу товарів, від постійних витрат, які залишаються сталими незалежно від рівня виробництва чи продажу. За допомогою розрахунку маржинального прибутку (чистий дохід від реалізації мінус змінні витрати), можна оцінити, скільки прибутку залишається після покриття змінних витрат. Отримане значення маржинального прибутку може бути використане для покриття постійних витрат і формування загального прибутку підприємства.

Такий метод особливо ефективний на підприємствах з невеликими постійними витратами, так як вони менше впливають на загальні витрати і можуть бути легше покриті маржинальним прибутком. Також він підходить для дрібносерійного та одиничного типу виробництва, де змінні витрати зазвичай є основними компонентами витрат, а постійні витрати можуть бути значно меншими порівняно з обсягом виробництва.

Іншим методом контролінгу, що дозволяє тримати у фокусі уваги витрати підприємства, є розрахунок життєвого циклу продукції (Life-cycle costing, LCC). Цей підхід передбачає оцінку всіх витрат, пов’язаних з продуктом протягом усього його життєвого циклу, включаючи витрати на виробництво, експлуатацію, обслуговування та відмову від продукування.

Включення всіх витратних складових продукту, таких як витрати на матеріали, працю, обладнання, транспорт, обслуговування, утилізацію тощо – одна з особливостей контролінгу. Визначення тривалості життєвого циклу продукту, включаючи час виробництва, експлуатації та видалення з експлуатації – окремий крок в LCC. Перерахунок всіх майбутніх витрат на сьогоднішній момент з використанням дисконтної ставки та оцінка можливих ризиків і невизначеностей, що можуть вплинути на витрати протягом життєвого циклу продукту, порівняння різних варіантів продукту або проєкту з точки зору їхньої вартості протягом усього життєвого циклу і зрештою, вибір

оптимального варіанту на основі розрахунків LCC та інших критеріїв, таких як якість продукту, стратегічні цілі компанії тощо – все це сторони інструменту Life-cycle costing. Застосування LCC допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо виготовлення, маркетингу та використання продуктів, сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності і фінансової стійкості.

Таргет-костинг (Target-costing) – це стратегічний опорний метод управління вартістю, який використовується компаніями для досягнення цільового рівня витрат на продукцію або послуги. Цей метод працює «в зворотньому напрямку», що означає, те, що він спочатку встановлює цільову собівартість продукту або послуги, а потім розробляє стратегії та процеси, які дозволяють досягти цієї цільової вартості. Основні принципи таргет-костингу включають визначення цільової ціни продукту на ринку, віднімання необхідної маржі від цієї ціни для отримання цільової собівартості, а потім розроблення стратегій, які дозволять знизити витрати до цього рівня.

Згаданий метод часто використовується при виході на нові ринки, оскільки дозволяє компаніям ефективно управляти витратами і конкурувати на цих ринках, забезпечення цільового рівня витрат на виробництво продукту або послуги. Також він використовується для створення та просування нових продуктів на ринку, оскільки дозволяє компаніям заздалегідь визначити, чи буде ціна продукту конкурентоспроможною і чи буде він прибутковим.

Бенчмаркінг витрат – це ефективний інструмент для підприємств у багатьох аспектах їхньої діяльності. Цей процес дозволяє компаніям зрозуміти, наскільки їхні витрати є значними порівняно з витратами лідерів на ринку, що може виявитися корисним як при розробці нових стратегій, так і при оптимізації вже існуючих процесів. Підприємства можуть використовувати дану стратегію, коли планують розширення на нові ринки. Порівняння витрат з лідерами допомагає зрозуміти, які ресурси потрібні для конкуренції на цих ринках. Також, бенчмаркінг витрат корисний для зміцнення позицій на існуючих ринках, де конкуренти можуть вже мати вигоду через економію

масштабу або інші переваги.

Оптимізація структури витрат та вибір стратегії діяльності – це ще дві сфери, де бенчмаркінг стане в нагоді. Він дозволяє ідентифікувати області, де можна знизити витрати або розподілити їх ефективніше, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його фінансовій спроможності та стійкості. Також, порівняння з лідерами допомагає визначити оптимальну і компромісну стратегію, яка дозволить досягти поставлених цілей з найменшими витратами. У цілому, бенчмаркінг витрат – це потужний інструмент у руках менеджменту для аналізу, планування, оптимізації витрат, моделювання та прогнозування витрат, що допомагає підприємствам бути більш конкурентоспроможними на ринку.

Комбінування бенчмаркінгу і таргет-костингу може бути дуже ефективним стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності бізнесу (рисунки 1.4 та 1.5).

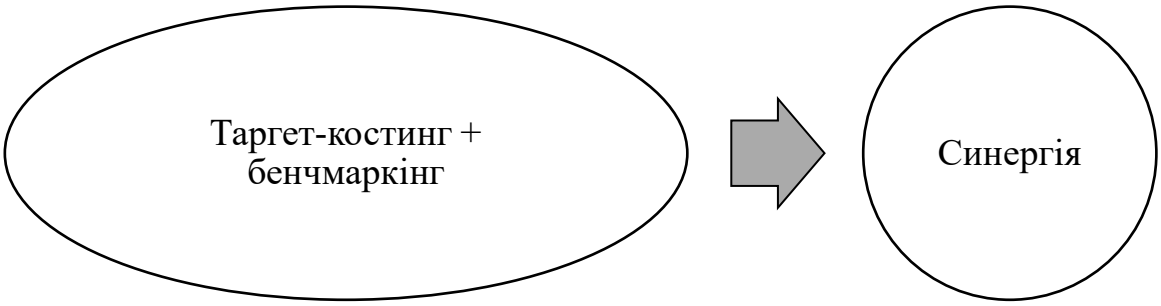


Рисунок 1.4 – Поєднання таргет-костингу та бенчмаркінгу в контролінгу

Джерело: [9; 25]

Кілька кроків, які можна виконати для комплексного застосування цих методів мають наступний вигляд: розуміння поточного стану, вибір бенчмарків, аналіз різниці, встановлення цільових (бажаних) витрат, удосконалення процесів, відслідковування показників.

Бенчмаркінг	Таргет-костинг	Синергія
Відкриває можливості для вдосконалення на основі вивчення кращого світового досвіду	Допомагає досягти цільових показників витрат і ціни, орієнтуючись на потреби ринку	Комплексне застосування бенчмаркінгу та таргет-костингу підвищує ефективність управління витратами

Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок бенчмаркінгу та таргет-костингу в контролінгу

Джерело: [9; 25]

Варто розпочати з аналізу власного підприємства, визначити його цілі, стратегії та витрати виробництва, далі слід розглянути, які процеси або виробничі методи потребують удосконалення, визначення ключові показники ефективності, щоб здійснити порівняння з іншими компаніями у галузі або суміжних галузях. Наступний крок – слід обрати маркери, які найбільше відповідають потребам і цілям підприємства, порівняти показники ефективності з обраними маркерами і визначити області, де існують різниці. Це допоможе ідентифікувати сильні й слабкі сторони бізнесу. Таргет-костинг потрібно застосувати для встановлення цілей щодо витрат виробництва на основі результатів аналізу маркерів з бенчмаркінгу. Необхідно визначити, які конкретні кроки слід зробити, щоб досягти цих цілей.

ABC-аналіз – це метод управління запасами або ресурсами в контролінгу, який використовується для класифікації елементів (клієнтів, процесів, запасних частин тощо) на основі їх значущості для бізнесу. У контексті автотранспортного підприємства, яке має обмежені ресурси, ABC-аналіз може бути корисним інструментом для ефективного управління запасами, транспортним обладнанням або іншими ресурсами.

Елементи (наприклад, запаси, транспортне приладдя або транспортні засоби) поділяються на три категорії: A, B і C, в залежності від їх значущості для бізнесу. Зазвичай це вимірюється обсягом продажів або вартістю. ABC-аналіз передбачає аналіз категорій.

Категорія А – найважливіші елементи, які приносять найбільший обсяг продажів або мають найвищу вартість. У контексті автотранспортного підприємства це можуть бути, наприклад, найбільш популярні автозапчастини або найбільш використовувані маршрути.

Категорія В – елементи середньої важливості, які становлять помірний обсяг продажів або вартість. Наприклад, це можуть бути менш популярні автозапчастини або менш задіяні в господарській практиці маршрути.

Категорія С – елементи з найнижчою важливістю, які приносять найменший обсяг продажів або мають найнижчу вартість. У контексті автотранспортного підприємства це можуть бути, наприклад, рідкісні або спеціалізовані автозапчастини або маловідомі маршрути.

Управління ресурсами в даному методі реалізується, виходячи із пріоритетності. Елементи «А» потребують найбільшої уваги і контролю. Необхідно забезпечити їхню наявність у необхідних кількостях для підтримки бізнесу. Категорія В потребує менше уваги, ніж категорія А, але все одно вимагає досить регулярного контролю і управління. Елементи категорії «С» можуть бути менш пріоритетними у плануванні та управлінні, оскільки вони мають меншу важливість для бізнесу.

АВС-аналіз може допомогти автотранспортному підприємству зосередити свої зусилля на найбільш важливих елементах, оптимізувати використання ресурсів, проводити компарацію різних варіантів оптимізації та підтримувати ефективне функціонування бізнесу при обмежених ресурсах.

До слова, впровадження геопросторової аналітики для найкращих маршрутів автотранспортного підприємства може значно підвищити ефективність та економічність його діяльності. Експозиція варіантів може включати в себе аналіз географічних даних для визначення оптимальних маршрутів доставки, прогнозування часу доставки, а також моніторингу та управління транспортними потоками. Щодо систем планування ресурсів підприємства (ERP), вони, як правило, інтегруються в усі аспекти діяльності підприємства, включаючи логістику, фінанси, розробку політики безпеки,

управління кадрами, контроль за дотриманням екологічних норм, закупівля та утилізація транспортних засобів тощо. Це дозволяє оптимізувати ресурси підприємства і підвищувати ефективність бізнес-процесів.

Системи управління складським господарством (WMS) з адресним зберіганням ресурсів дозволяють ефективно керувати запасами на складі, мінімізуючи час і витрати на пошук і переміщення запасів (шин, акумуляторів, технічних рідин, запасні кузовні деталі, фільтри, лампи та освітлювальні елементи, спецодяг, рукавиці, окуляри, інструменти та обладнання для ремонту, антифризи та антибактеріальні засоби).

Нарешті, використання бізнес-аналітичних інструментів дозволяє підприємствам проопрацьовувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій, аномалій та можливостей для оптимізації бізнес-процесів. Це може включати в себе аналіз ефективності маршрутів, виявлення недоліків у логістичних процесах та прийняття своєчасних управлінських рішень для нейтралізації ризиків, компенсації неефективних напрямів інвестування, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Підходи в контролінгу витрат, що теоретично можуть застосовувати автотранспортні підприємства, не обмежуються суто прийомами внутрішнього контролю. Відома в практиці система JIT (Just-in-Time, тобто «точно вчасно») є не новим методом організації виробництва, який спрямований на мінімізацію витрат, пов’язаних із запасами та виробничими процесами. Основний принцип JIT полягає в тому, щоб виготовляти продукцію (надавати послуги) лише тоді, коли вона стає потрібна, і в необхідній кількості. Це дозволяє компаніям значно зменшити витрати на зберігання запасів і перетворити алгоритми виробничого процесу.

Основні характеристики методу VCC (ланцюжок споживчої вартості), який використовується в стратегічному управлінні такі: врахування витрат відбувається вздовж ланцюжка створення вартості, починаючи від постачальників сировини до кінцевого споживача, а ідентифікація витрат проводиться як в межах підприємства, так і за його межами, що можуть

впливати на кінцеву вартість продукції. Застосування методу VCC потребує високого рівня компетентності управлінського персоналу автотранспортного підприємства та працівників обліково-аналітичних служб. Фахівці повинні вміти комплексно оцінювати витрати та проводити стратегічний аналіз даних.

Використання VCC спрямоване на довгострокову оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробничих та бізнес-процесів. Врахування стратегічних цілей підприємства для забезпечення його стійкості на ринку.

Переваги використання методу VCC полягають у підвищенні конкурентоспроможності, постійному пошукові нових шляхів зниження витрат та підвищення ефективності. Загалом, метод VCC є потужним інструментом для підприємств, що прагнуть до стратегічного управління витратами, забезпечуючи комплексний підхід до вибору найліпшого варіанта витрачання ресурсів на всіх етапах створення цінності для кінцевого споживача.

Матриця Ейзенхауера є ефективним інструментом для управління часом та задачами. Вона допомагає розподілити завдання за двома критеріями: важливість і терміновість. У контексті контролінгу витрат автотранспортного підприємства цей інструмент можна застосувати для ефективного управління витратами та ресурсами. Використання матриці Ейзенхауера в контролінгу витрат автотранспортного підприємства передбачає зображення її у вигляді простої конфігурації з чотирьох секторів, які містять специфічні та різні терміновістю і важливістю задачі та ресурси (рисунок 1.6).

Важливі та термінові задачі (сектор 1 матриці) винесення до пріоритету номер один ремонт та обслуговування техніки (якщо одна з вантажівок зламалася і її потрібно негайно відремонтувати для виконання запланованих перевезень) та вирішення аварійних ситуацій, тобто невідкладні витрати, пов’язані з аваріями або іншими інцидентами на дорозі, які впливають на безпеку та ефективність операцій, репутацію підприємства.

Важливі, але не термінові задачі (сконцентровані в секторі 2) – планування технічного обслуговування (регулярні перевірки та

профілактичний ремонт, які можуть бути заплановані заздалегідь, щоб уникнути високовартісних поломок у майбутньому) та впровадження ефективних методів роботи, таких як розробка і впровадження нових систем управління витратами, оптимізація маршрутів, впровадження технологій для моніторингу витрат пального.



Рисунок 1.6 – Матриця Ейзенхауера для планування задач/ресурсів в контролінгу автотранспортного підприємства

Джерело: складено автором за [16; 25; 26]

Термінові, але не важливі задачі (в матриці – це сектор 3) об’єднують адміністративні задачі та документообіг, а також поточні витрати, які можуть бути здійснені менш кваліфікованим персоналом або автоматизовані.

Неважливі та нетермінові задачі (сектор 4) включають некритичні витрати, тобто задачі, які суттєво не впливають на ефективність роботи підприємства і можуть бути відкладені або навіть виключені, як наприклад, оновлення неосновного обладнання.

Практичні кроки для впровадження: аналіз всіх поточних витрат підприємства та розподіл їх за чотирма секторами матриці Ейзенхауера, фільтрація завдань, які є критично важливими для забезпечення безперебійної

роботи автотранспортного підприємства і які можуть бути відкладені.

Важливо потім автоматизувати задачі з сектора 3 та делегувати їх відповідному персоналу, сфокусувати ресурси на задачах із сектора 1 та 2, які забезпечують стратегічні цілі підприємства. Зрештою, потрібно систематично переглядати розподіл задач/ресурсів та коригувати пріоритети в залежності від змін в умовах ринку або внутрішніх потреб підприємства. Застосування матриці Ейзенхауера в контролінгу витрат автотранспортного підприємства дозволяє ефективніше розподіляти ресурси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Використання цього інструменту допомагає забезпечити, що важливі завдання виконуються своєчасно, а менш важливі не перевантажують систему. Щоб ефективно використовувати матрицю і не втрачати фокус на головних цілях, рекомендується обмежити кількість завдань у кожному квадранті до восьми. Менша кількість завдань дозволяє краще сфокусуватися на кожному з них, що підвищує ймовірність успішного виконання. Велика кількість завдань може викликати стрес і перевантаження, що негативно впливає на продуктивність персоналу автотранспортного підприємства. Обмежуючи кількість завдань, можна відсіяти найважливіші та найтерміновіші з них, що допомагає зосередитися на справді значущих цілях. Невелика кількість завдань дозволяє відстежувати прогрес і вносити корективи в план дій при необхідності.

Особливо потрібно зазначити, що контролінг в умовах воєнного стану в автотранспортному підприємстві набуває особливого значення, оскільки обмежені ресурси, підвищені ризики та нестабільність зовнішнього середовища вимагають оптимізації всіх процесів. В умовах дефіциту та зростання цін на паливо та інші матеріали, контролінг має забезпечувати максимальну економію. Це включає моніторинг витрат пального, планування оптимальних маршрутів та контроль за технічним станом транспортних засобів для запобігання надмірним витратам. Управління запасами повинно бути оптимізоване таким чином, щоб уникати як надлишкових, так і дефіцитних запасів, використовуючи до прикладу, методи Just-In-Time (JIT).

На контролінг варто покласти задачі відстеження продуктивності водіїв та технічного персоналу, забезпечуючи їх ефективне використання. В умовах воєнного стану відтік персоналу з підприємства відбувається менш передбачувано, ніж а інших умов (мобілізація до лав ЗСУ, виїзд за кордон чи до інших областей України, інші причини), тому важливо мати гнучкі системи розподілу робочих завдань [16]. Впровадження автоматизованих систем для управління транспортом, що дозволяє знизити навантаження на персонал і підвищити точність операцій.

Постійний моніторинг стану транспорту і контроль за дотриманням технічних стандартів для запобігання аваріям та іншим небезпечним ситуаціям. В умовах підвищених ризиків необхідно мати адекватні резерви та страхування для покриття можливих втрат. Використання сценарного планування для підготовки до різних можливих ситуацій, включаючи екстрені випадки, зміни в логістиці та постачаннях. Спроможність швидко адаптуватися до змін в умовах ринку, законодавства та інших зовнішніх факторів. Контролінг має забезпечувати мінімізацію простоїв техніки через поломки чи технічне обслуговування за рахунок регулярного моніторингу та профілактики. Використання сучасних систем управління логістикою для зниження витрат на транспорт і покращення координації між різними підрозділами.

Використання сучасних інформаційних систем для контролю за всіма аспектами діяльності підприємства, включаючи моніторинг транспорту в реальному часі, управління запасами та фінансовий контроль. Використання аналітичних інструментів для аналізу великих обсягів даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесів. Контролінг в умовах воєнного стану має бути орієнтований на гнучкість, рентабельність, продуктивність та безпеку, що дозволяє автотранспортному підприємству виживати та функціонувати в умовах підвищеного ризику та нестабільності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ДАК-ТРАНС»

2.1. Організаційна характеристика функціонування підприємства «ДАК-ТРАНС»

Підприємство, з використанням матеріалів якого здійснювалася діяльність з написання кваліфікаційної роботи, має назву «ДАК-ТРАНС». Це товариство з обмеженою відповідальністю, яке перевозить великі вантажі автотранспортними засобами. Структура підприємства передбачає зібрання загальних зборів учасників. Найвищий орган управління, що приймає ключові рішення щодо діяльності компанії – директор. Він також відповідальний за загальне управління підприємством та прийняття оперативних рішень, за фінансове планування, бухгалтерію, бюджетування та звітність, а також розширення операційної діяльності та напрямів стратегій «ДАК-ТРАНС».

Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік, фінансову звітність та закриває податкові питання. Юрист займається правовими моментами, договорами та іншими юридичними аспектами діяльності. У зоні відповідальності менеджера з логістики перебуває робота з планування маршрутів, оптимізації перевезень та взаємодія з клієнтами (переговори, обговорення деталей, укладення договорів). Диспетчери організовують та контролюють перевезення, координують водіїв та вантажі. Менеджер з технічного обслуговування відповідальний за технічний стан автопарку, ремонт різної величини та обслуговування транспортних засобів. Менеджер з продажів відповідає за пошук нових клієнтів, роботу з існуючими клієнтами щодо їх задоволеності роботою підприємства, цінами, якістю обслуговування, укладання договорів, а також займається просуванням послуг підприємства на локальному ринку та міжнародному, розробкою стратегій продажів та реклами. Спеціаліст з кадрів відповідає за підбір, навчання та розвиток

персоналу (підвищення кваліфікації), а також за кадрове діловодство.

Водії безпосередньо здійснюють перевезення вантажів. Вони є основними працівниками на підприємстві. Механіки проводять технічне обслуговування та ремонт автомобілів та іншої техніки. IT-спеціаліст забезпечує функціонування та підтримку інформаційних систем підприємства. За безпеку праці відповідає директор, як головна особа у колективі, а також кожен працівник в межах своїх повноважень і відповідальності.

Робота цього підприємства є складним процесом, який охоплює різні аспекти бізнесу та альтернативи контролінгу (рисунок 2.1).

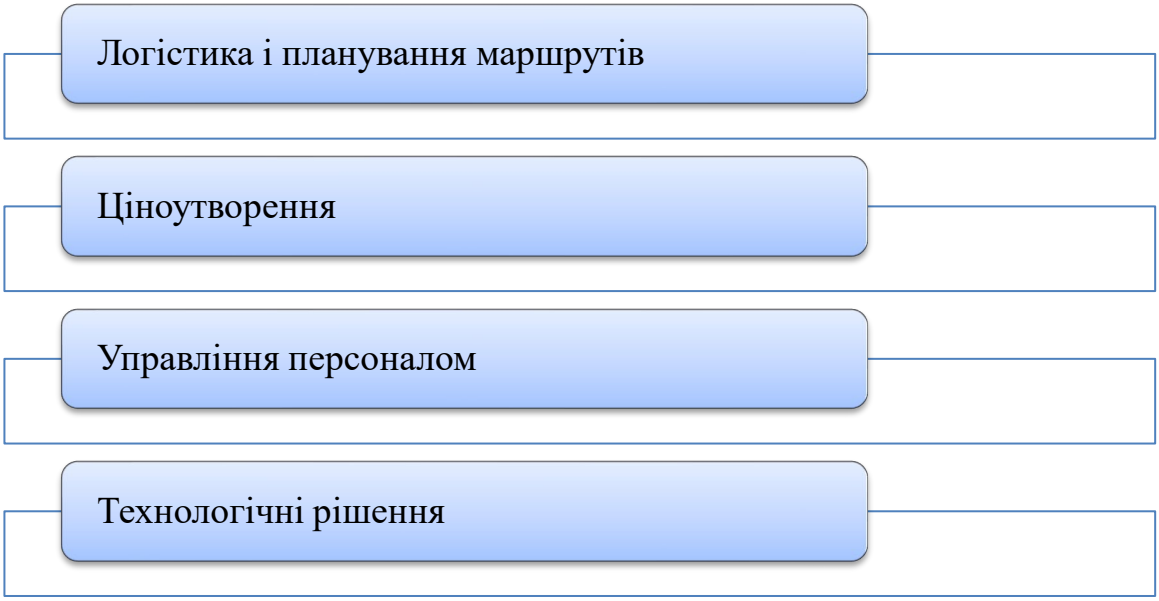


Рисунок 2.1 – Напрями діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: складено за результатами досліджень автора

Досліджуване підприємство, окрім надання послуг спеціальних перевезень, складує та зберігає вантажі, управляє складськими запасами, проводить комплексне логістичне обслуговування, включаючи послуги з митного оформлення, пакування, маркування. Технічне обслуговування і ремонт транспорту, яке проводять на підприємстві «ДАК-ТРАНС», включає заміну моторної оливи та масляного фільтра, заміну паливного, повітряного та салонного фільтрів, перевірку рівня і стану робочих рідин (охолоджуюча рідина, гальмівна рідина), акумуляторної батареї та гальм, контроль системи

освітлення та сигналізації. Також механіки підприємства здійснюють дзеркальну підготовку автомобілів до зими/літа. До зими – заміна на зимову оливу, перевірка і заміна охолоджуючої рідини на антифриз, контроль стану та тиску всередині шин та відповідну підготовку машин до літа – кондиціювання, заміна на літню оливу. Іноді також доводиться робити кузовний ремонт, тобто усунення вм'ятин та подряпин, фарбування або часткову заміну кузовних деталей.

Аспекти контролінгу у товаристві «ДАК-ТРАНС» передбачають розробку бюджету, планування доходів і витрат, оцінку фінансових результатів, аналіз рентабельності та виявлення різних (незначних та критичних) відхилень від плану. На підприємства фахівцями бухгалтерії проводиться аналіз продуктивності, витрат палива, пробігу транспортних засобів та часу простою та відстеження своєчасного виконання замовлень. Директор, головний бухгалтер та головний механік відстежують інциденти, пов'язані з ДТП, випадками перевищення швидкості та інших порушень і планують та проводять різнопланові заходи з безпеки. Директор спільно зі спеціалістом служби кадрів проводять оцінку ефективності роботи водіїв і використання транспортних засобів. Загалом, можна сказати, що контролінг на підприємстві «ДАК-ТРАНС» центроспрямований на забезпечення фінансової стійкості, ефективності та безпеки перевезень вантажів.

Повномасштабна війна Росії проти України значно вплинула на вартість доставки вантажу та інші супутні витрати автотранспортного підприємства, що вивчається в цій роботі. Підвищення ризиків, пов'язаних із військовими діями, збільшило страхові внески за транспортні засоби та вантажі. Страхові компанії логічно коригують свої тарифи відповідно до підвищеного ризику пошкоджень або втрат. Використання GPS навігації стає критично важливим для забезпечення безпеки та ефективності доставки. Витрати на підтримку і оновлення навігаційних систем також збільшилися. Потреба в постійному зв'язку між водіями, диспетчерами і клієнтами для вирішення різних ситуацій призвела до збільшення витрат на мобільний зв'язок. Для забезпечення

безпеки та збереження вантажу, підприємство іноді запрошує охоронні компанії, логістичних симбіотичних взаємовигідних партнерів, що також додає певну суму до загальних витрат. Механізм формування витрат для підприємства автомобільного транспорту є вкрай важливим.

Ретельне дослідження стану витрат допомагає оптимально використовувати паливо, матеріали, запчастини та інші ресурси, що мінімізує витрати і збільшує рентабельність підприємства. Аналіз вартості та надійності запчастин істотно впливає на оптимальний вибір між новими, відновленими або вживаними деталями. Точне формування витрат є основою для ефективного планування діяльності підприємства та складання бюджету. Це дозволяє прогнозувати майбутні фінансові потреби та розподіляти ресурси найбільш ефективним чином. Визначення витрат дає можливість контролювати витрати на різних етапах діяльності, виявляти відхилення від планових показників і вживати необхідні коригувальні заходи.

Загалом, робота підприємства «ДАК-ТРАНС» в умовах підвищеної невизначеності, включаючи геополітичні ризики, економічні труднощі та військові дії, вимагає від директора і колективу стратегічного підходу до управління та використання інструментів контролінгу.

Елементи контролінгу, впроваджені на підприємстві «ДАК-ТРАНС» допомагають забезпечити чіткий контроль за фінансовими потоками підприємства, ефективно планувати витрати та доходи, зберігати ліквідність і своєчасно реагувати на фінансові труднощі.

Аналіз витрат надає можливість підвищити ефективність використання ресурсів, ідентифікувати та управляти ризиками, допомагає передбачити споживчі настрої, підтримувати ефективну комунікацію та звітність. Загалом, контролінг є критичним інструментом для підприємства «ДАК-ТРАНС» в умовах невизначеності та постійних кризових ситуацій. Він допомагає забезпечити стабільність, фінансову дисципліну підприємства, що особливо важливо в умовах впливу війни та економічної нестабільності.

2.2. Аналіз результатів господарювання підприємства «ДАК-ТРАНС»

Аналіз показників господарської діяльності – це важлива частина менеджменту підприємства. Собівартість транспортних перевезень містить багато різних статей витрат, які умовно можна розподілити на змінні та постійні витрати. Змінні витрати залежать від обсягу тонно-кілометрів, які виконуються підприємством-перевізником, тобто вони збільшуються або зменшуються в залежності від обсягу перевезень. До змінних витрат належать пальне (бензин), зарплата водіїв, добові, що виплачуються водіям, які їдуть у рейс, дорожні збори (податки) та амортизація автомобільного транспорту.

Пальне залежить від пробігу транспортного засобу та витрат пального на 1 км пробігу, заробітна плата водія може включати оплату за годину роботи або за кілометри, які він проїхав. Добові є компенсацією водію за перебування в дорозі, що включають харчування та проживання. Амортизація автомобілів, це, по-суті, зменшення вартості транспортного засобу через знос, що збільшується з пробігом. Платежі за проїзд платними дорогами, мостами або тунелями, які виникають під час перевезень – це дорожні збори.

Постійні витрати не залежать від розширення обсягу перевезень і залишаються відносно незмінними при нормальних обсягах роботи підприємства. До постійних витрат належать страхування, витрати на регулярне технічне обслуговування, заміну шин та запасні частини для підтримання транспортного засобу на ходу. Зниження собівартості процесу надання послуг є важливим завданням для підприємств, оскільки воно дозволяє зберігати конкурентоспроможність та знижувати ціни та отримувати віддачу у вигляді прибутку від цих заходів.

Підвищення технічного рівня виробництва передбачає впровадження новітніх технологій, підвищення автоматизації та механізації виробничих процесів, що скорочує витрати на персонал. Ефективне планування, раціональне використання ресурсів та оптимізація робочих процесів можуть

також сприяти зниженню собівартості. Зміна номенклатури та асортименту послуг фокусує увагу менеджерів на більш прибуткових послугах і напрямках операційної діяльності. Раціональне використання сировини, енергії та інших ресурсів, розширення спеціалізації та кооперування – все це працює на зниження витрат. Оптимізація маршрутів руху доставки вантажів, використання сучасних технологій у транспорті сприяють зниженню собівартості. Також важливо вивчити досвід інших автотранспортних компаній та впроваджувати передові практики.

На рисунку 2.2 відображено динаміку вартості основних засобів та їх зносу підприємства «ДАК-ТРАНС».

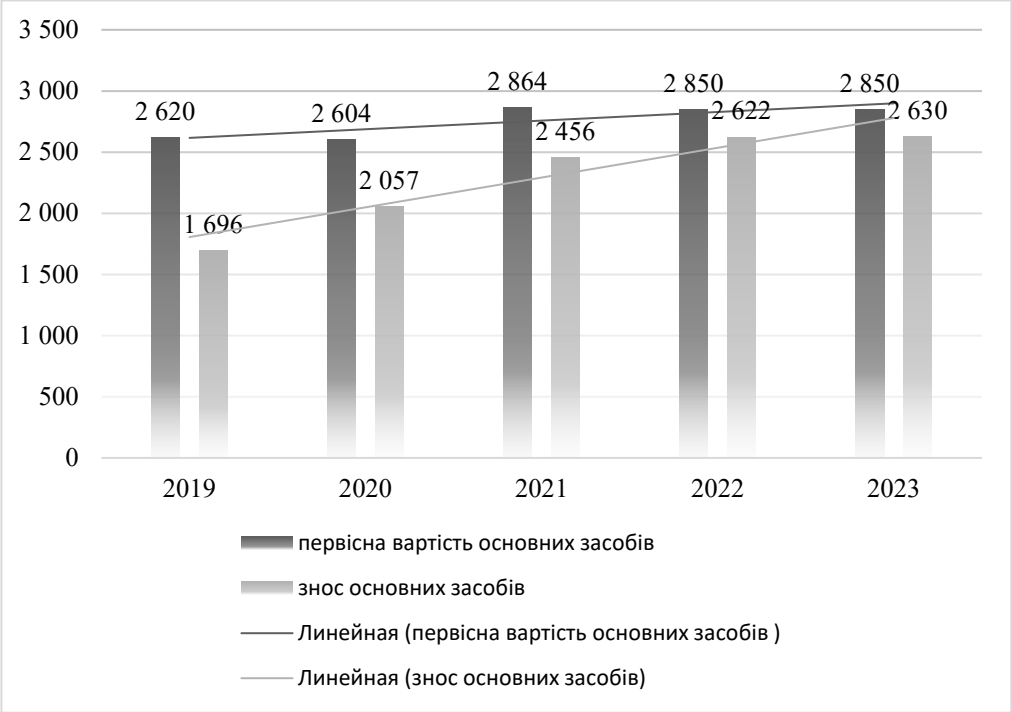


Рисунок 2.2 – Динаміка вартості та зносу основних засобів «ДАК-ТРАНС» протягом періоду 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено з використанням балансових звітів підприємства «ДАК-ТРАНС»

Як бачимо, найбільша вартість основних засобів на підприємстві була у 2021 році – 2864 тис. грн, а пізніше вона була зафіксована на рівні 2850 тис. грн у 2022-2023 роках. Найменше значення вартості основних засобів спостерігаємо у 2020 році – 2604 тис. грн. Знос основних засобів має найбільше значення у 2023 році – 2630 тис. грн. Він суттєво виріс, починаючи

з 2019 року, майже на 56%, що свідчить про значну зношеність автомобілів підприємства і критичну необхідність в їх оновленні.

Необхідність аналізу вартості основних засобів «ДАК-ТРАНС» та їх зносу в балансі обумовлена вагомими причинами. Відображення реальної вартості вантажних автомобілів, зерновозів, навантажувачів на балансі підприємства дозволяє точно відображати фінансовий стан підприємства. Прослідковування зносу дозволяє відображати амортизацію активів, що зменшує їх балансову вартість і показує, наскільки ці активи використовувалися та їх залишковий ресурс. Знання вартості та зносу допомагає керівництву планувати капіталовкладення для оновлення техніки, своєчасно проводити ремонти, що зменшує ризик простоїв. Загалом, знання про основні засоби підприємства забезпечує ефективне управління активами, допомагає підтримувати фінансову стійкість та забезпечує основу для прийняття обґрунтованих менеджмент-стратегічних рішень. Оборотні активи підприємства «ДАК-ТРАНС» проаналізовано і відображено на рисунку 2.3.

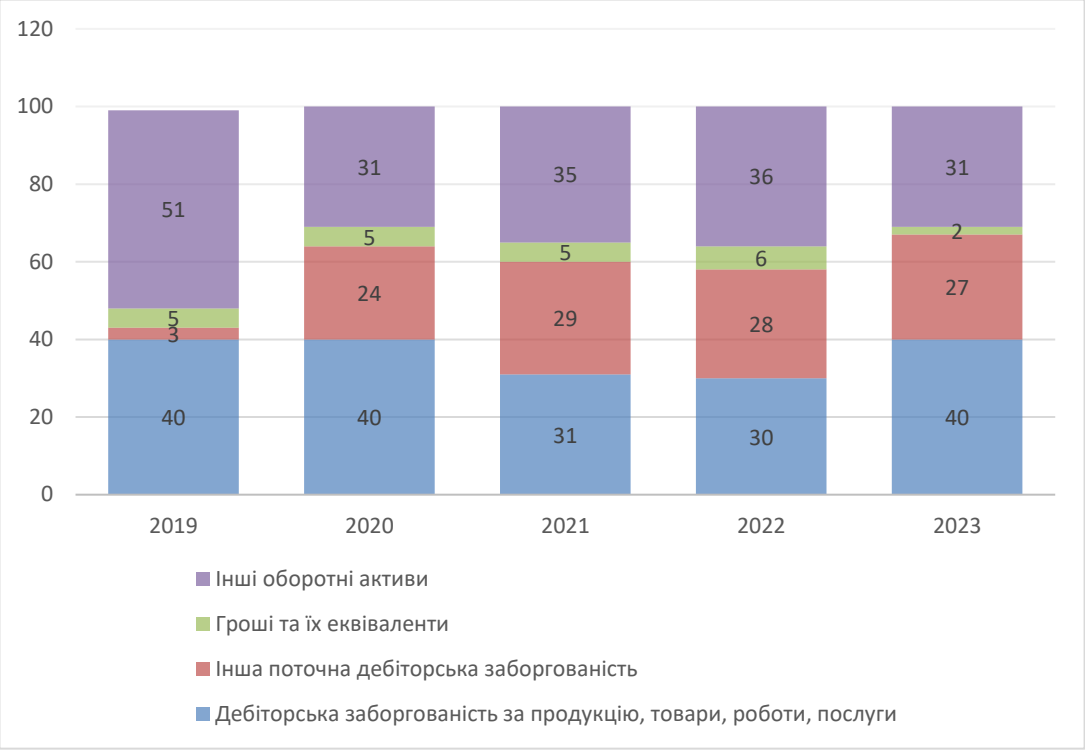


Рисунок 2.3 – Структура оборотних активів підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: складено з використанням балансових звітів підприємства «ДАК-ТРАНС»

У 2023 році найбільшу питому вагу – 40% у структурі оборотних активів «ДАК-ТРАНС» складала дебіторська заборгованість. На другому місці (31%) – інші оборотні активи, до складу яких входить паливо, запасні частини, фільтри, мастила олива, шини, акумулятори та інше. Загалом в усі роки (2019-2023) аналізованого періоду запасні частини, паливо та інші витратні матеріали займали левову частку оборотних активів – від 31% до 51%. Але суттєвою була й дебіторська заборгованість, що не дуже добре для підприємства, оскільки це означає, що воно фінансує господарську діяльність інших економічних суб'єктів, відволікаючи свої власні кошти з бізнес-обігу.

Покращення оборотного капіталу – це не гра з нульовою сумою. Підприємство може досягти цього за рахунок оптимізації процесів, що принесе користь як їм, так і клієнтам. Слабкі процеси інвойсингу, що розчаровують клієнтів та призводять до тривалих циклів дебіторської заборгованості, можна посили шляхом впровадження більш ефективних систем обліку та виставлення рахунків, автоматизації інвойсингу та чіткішої комунікації з клієнтами.

Управління грошовими коштами (розмір грошей та їх еквівалентів коливається на підприємстві «ДАК-ТРАНС» в діапазоні 2-6%) є надзвичайно важливим аспектом фінансової діяльності. Це процес, який включає в себе прийняття тисячі рішень щодня і вимагає залучення всього колективу та суворої дисципліни. Для досягнення ефективного управління грошовими коштами, необхідно зосередитися оптимізації дебіторської заборгованості, підтримці конструктивних відносин з постачальниками і використання всіх можливостей для отримання знижок за дострокову оплату рахунків, оптимального підходу до формування запасів.

Також адміністрації підприємства корисно подбати про складання довгострокових планів капітальних витрат та управління ризиками, пов'язаними з капітальними інвестиціями і розглянути варіанти фінансування діяльності для вибору найбільш вигідного. Для досягнення цих цілей потрібно окреслити чіткі політики і процедури, а також використовувати сучасні

інструменти фінансового управління, контролінгу, аудиту та аналітики.

Власний капітал є однією з найважливіших категорій в економіці, оскільки він відображає фінансовий стан підприємства та рівень його власності. Власний капітал включає всі кошти, які належать власникам підприємства, і показує чисту вартість активів після вирахування зобов'язань.

Статутний капітал підприємства «ДАК-ТРАНС» не зазнавав жодних зрушень і становив 735 тис. грн і у 2019 році і в 2023 році (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Зміни у капіталі підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: складено з використанням балансових звітів підприємства «ДАК-ТРАНС»

Нерозподілений прибуток, який підприємство «ДАК-ТРАНС» зазвичай реінвестує у свою фінансово-господарську діяльність у 2023 році становив найбільше значення – 458 тис. грн, оскільки підприємство працює в очікуванні невизначеності, тривожності та ризику. Порівнюючи з 2019 роком, коли розмір прибутку нерозподіленого був лише 205 тис. грн, це можна вважати адекватною відповіддю на крихкість, хаотичність і невідомість. Підприємство розглядає нерозподілений прибуток як резерв для покриття цілком можливих збитків. Ефективне управління заборгованістю перед кредиторами дещо пом'якшує ситуацію із невизначеністю. У 2022 році розмір зобов'язань перед кредиторами стрімко злетів від 6478 тис. грн у попередньому, 2021 році до

9560 тис. грн у аналізованому році. В цьому ключі потрібно акцентувати увагу на тому, що достатній рівень власного капіталу свідчить про фінансову стабільність та надійність підприємства, дозволяє підприємству інвестувати в розвиток, розширення виробництва та інновації без необхідності залучати зовнішнє фінансування. Але складні макроекономічні умови та воєнний стан притлумлюють ці процеси. Ретельний та фаховий підхід до управління власним капіталом дозволяє забезпечити підприємству стабільність бізнесу, отримувати прибуток щороку та підтримувати позитивні відносини з кредиторами, постачальниками і замовниками.

Як на підприємстві, що ми досліджуємо, змінювалися розміри доходу, витрат та прибутку, можна побачити на рисунку 2.5.

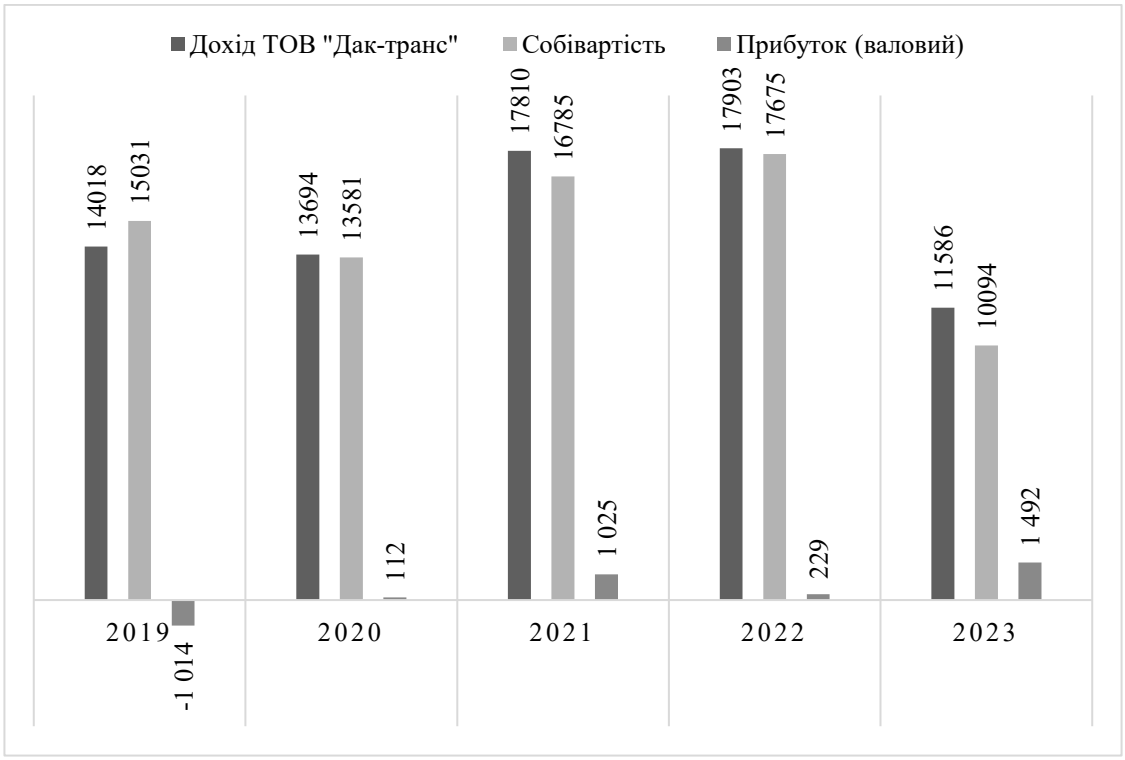


Рисунок 2.5 – Тенденції розмірів доходу, собівартості та прибутку підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: складено з використанням балансових звітів підприємства «ДАК-ТРАНС»

Чистий дохід підприємства «ДАК-ТРАНС» від реалізації, на жаль, був найменшим – 11586 тис. грн у 2023 році, що цілком зрозуміло, оскільки в країні війна і підприємству дуже складно. Позитивно спостерігати те, що

від’ємним був валовий прибуток лише у 2019 році, тобто вирівнялася стратегія діяльності і контролінг витрат став більш дієвим. У 2023 р показник чистого доходу скоротився на 35 тис. грн порівняно з 2022 роком.

Витрати підприємства «ДАК-ТРАНС» на послуги з вантажних доставок за період від 2019 року до 2020 р. скоротилися на 10 тис. грн, потім за рік вони зросли на 24 тис. грн, і у 2023 р. знизилися на 43 тис. грн. Бачимо, що у підприємства «ДАК-ТРАНС» паралельно з витратами змінюється чистий дохід. Пропорційне збільшення-зменшення означає, що підприємство підтримує стабільний рівень рентабельності. Витрати зростають на 10% і чистий дохід також зростає на 10%, значить підприємство успішно управляє своїми витратами та доходами, зберігаючи рівень прибутковості. Якщо говорити про 2019 рік, то в ньому витрати збільшувалися швидше, ніж чистий дохід, що засвідчило зниження рентабельності або маржинальності через підвищення собівартості послуг, збільшення операційних витрат, які знизили прибутковість підприємства.

Валовий прибуток у 2023 році склав 1492 тис. грн, він був найвищим за ці п’ять років. Найнижчим – від’ємним (мінус 1014 тис. грн), тобто валовим збитком відзначився лише 2019 рік. Щодо чистого прибутку, після включення до фінансових розрахунків усіх доходів і витрат підприємства від його операційної та іншої діяльності, потрібно відзначити таку динаміку: 2019 рік – 113,2 тис. грн; 2020 рік – 78,9 тис. грн; 2021 рік – 107,8 тис. грн; 2022 рік – 138,1 тис грн; 2023 рік – 164,0 тис. грн. Звичайно, цінним для аналізу є саме . Тут фінансовий результат підприємства від його основної (операційної) діяльності. тут динаміка така: 2019 рік – 32 тис. грн; 2020 рік – мінус 42 тис. грн; 2021 рік – мінус 206 тис. грн. Тобто роки 2020-2021 були для стабільності підприємства менш вдалими. Але 2022 рік – 993 тис. грн; 2023 рік – 1728 тис. грн. Це говорить нам про те, що підприємство пристосовується до невизначених і непередбачених умов зовнішнього середовища, управляючи своїм капіталом і ресурсами грамотно та ефективно. Потрібно віддати належне умілому менеджменту і розумному контролю витрат.

2.3. Оцінка контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС»

Контролінг на підприємстві «ДАК-ТРАНС» займає важливе місце, оскільки він об’єднує та інтегрує основні функції управління, такі як облік, інформаційне забезпечення, контроль і координацію. Завдяки цьому контролінг забезпечує цілісність управлінських процесів, створюючи основу для ефективного прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства. В контексті обліку контролінг систематизує та аналізує фінансову і нефінансову інформацію, необхідну для управління підприємством, що дає для керівництва повну картину стану справ.

В межах системи контролінгу відбувається збір, обробка та представлення інформації (внутрішньої та зовнішньої), необхідної для управління. Також на підприємстві реалізується відстеження виконання планів та досягнення фінансових результатів. Окремо в межах контролінгу фахівці бухгалтерії спільно з топ-менеджментом координують діяльність різних підрозділів підприємства, забезпечуючи гармонійне виконання завдань і досягнення загальних цілей, що створює умови для узгодження дій різних функціональних напрямків. Отже, відповідно до концепції контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС», він є механізмом саморегулювання, який формує зворотний зв’язок у контурі управління, що дозволяє вчасно коригувати діяльність і підтримувати стабільний розвиток підприємства, про що свідчить аналіз прибутковості діяльності підприємства.

Про ефективність системи контролінгу підприємства «ДАК-ТРАНС» свідчать і проаналізовані нами показники рентабельності. Так, динаміка рентабельності активів така: 2019 рік – 1,6%; 2020 рік – 1,2%; 2021 рік – 1,4%; 2022 рік – 1,3%; 2023 рік – 1,9%.

Рентабельність основних засобів підприємства «ДАК-ТРАНС» є важливим показником ефективності використання його активів. В контексті контролінгу, цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні засоби для генерування прибутку. Як

ми можемо пересвідчитись, рентабельність основних засобів підприємства зростає постійно за всі роки, починаючи з 2019 року і звершуючи 2023 роком (рисунок 2.6). Ці результати означають, що підприємство ефективніше використовує свої транспортні засоби та інші основні активи, тобто грамотно планує маршрути, оптимально складає графіки технічного обслуговування та зменшує кількість технічних простоїв.

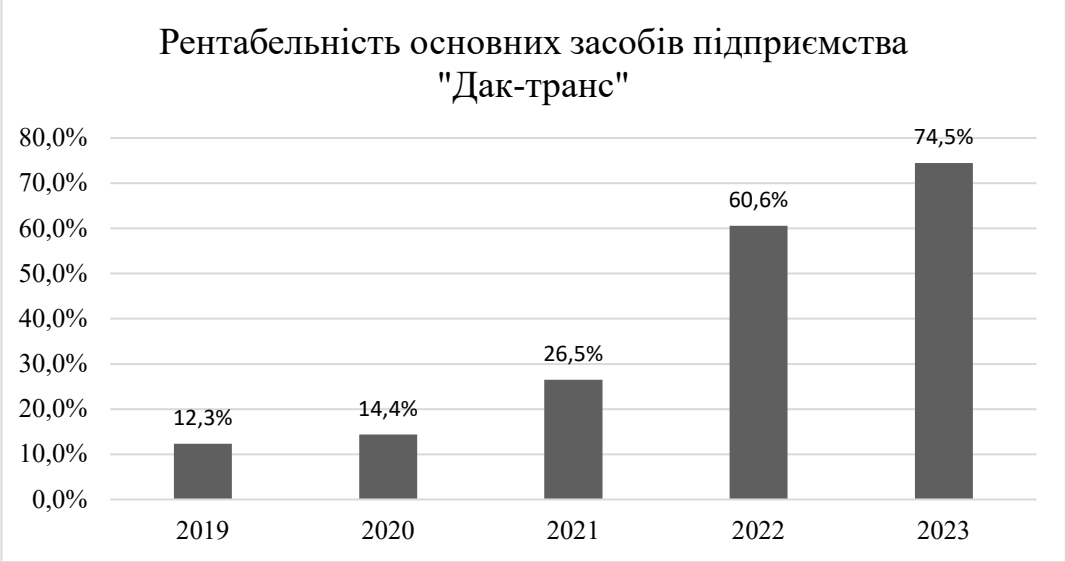


Рисунок 2.6 – Зміни в рентабельності підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: складено з використанням балансових звітів підприємства «ДАК-ТРАНС»

Зростання рентабельності основних засобів свідчить про те, що «ДАК-ТРАНС» отримує більший прибуток на кожну одиницю основних засобів, деяке підвищення тарифів та зниження витрат на одну послугу призвело до зростання цього показника у 74,5% у 2023 році. Підприємство має кращий контроль над витратами, що призводить до зниження експлуатаційних витрат і підвищення загальної ефективності використання основних засобів.

Контролінг допомагає відстежувати ці показники і проводити детальний аналіз їх динаміки. Але важливо також враховувати зовнішні фактори, такі як зміни на ринку та конкурентне середовище.

Щодо рентабельності власного капіталу, то динаміка його така: 2019 рік – 12,0%; 2020 рік – 7,7%; 2021 рік – 9,6%; 2022 рік – 11,9%; 2023 рік – 13,8%. Як бачимо у 2023 році рентабельність капіталу, що є у володінні підприємства

є найвищою. Рентабельність основної діяльності: 2019 рік – 0,8%; 2020 рік – 0,6%; 2021 рік – 0,6%; 2022 рік – 0,8%; 2023 рік – 1,4%. Її вигляд – більш скромний.

Загалом, аналіз фінансової звітності та комунікації з працівниками бухгалтерії підприємства «ДАК-ТРАНС» дав змогу зробити висновки, що планування витрат є важливою складовою процесу управління підприємством, оскільки воно дозволяє визначити рівень витрат, необхідний для досягнення бажаних результатів. Це, в свою чергу, допомагає у прийнятті обґрунтованих господарських рішень та фіксації рівня витрат, який буде досягнутий у випадку реалізації цих рішень. В процесі планування витрат працівники бухгалтерсько-контролінгової служби розрізняють два основних види планування: перспективне (довгострокове) та поточне.

Перспективне планування витрат пов’язане з розробленням довгострокових господарських заходів і стратегій, які мають на меті забезпечити стабільний розвиток підприємства в майбутньому. Таке планування охоплює період від кількох років, але через воєнний стан в Україні горизонт його звузився. Основні характеристики перспективного планування включають невеликий ступінь точності, імовірнісно-прогнозний характер і стратегічне значення.

Поточне планування витрат конкретизує та деталізує реалізацію довгострокових цілей підприємства «ДАК-ТРАНС». Це планування охоплює коротші часові періоди. У нинішніх умовах – це місяць, а щодо деяких витрат – півроку. Тут потрібно зауважити, що коротші періоди планування дозволяють точніше прогнозувати витрати. Хоча поточні плани також базуються на прогнозах і припущеннях, вони значно точніші, ніж довгострокові плани. До того ж, поточне планування дозволяє в оперативному темпі коригувати витрати у разі зміни умов або факторів, що впливають на витрати. Це на сьогодні безумовно необхідно. Оскільки зміни зовнішніх та внутрішніх факторів суттєво впливають на витрати підприємства. Це – коливання ринкових цін, постійні зміни в законодавстві, технологічні

нововведення, зміни попиту та інші фактори.

В управлінні підприємством «ДАК-ТРАНС» використовується концепція центрів витрат, що є ефективним інструментом для підвищення ефективності витрат та контролю за фінансовими результатами. Так, в системі контролінгу підприємства можна виокремити центри регульованих витрат. Керівник центру має повний контроль над витратами і несе відповідальність за їх оптимізацію. Прикладом такого центру витрат в «ДАК-ТРАНС» є центр обслуговування і ремонту. Відповідальний за технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, керівник цього центру контролює витрати на запасні частини, оплату праці механіків та витрати на спеціалізоване обладнання. Також таким центром є центр закупівель пального для вантажівок та зерновозів. Відповідальний за придбання пального працівник може контролювати кількість закупленого пального, умови постачання та ціни.

Окремо потрібно згадати про центри частково регульованих витрат. Керівник такого центру має обмежений контроль над витратами. Багато витрат є фіксованими або залежними від зовнішніх факторів. До прикладу, центр експлуатації транспортних засобів. Відповідальний за операційні витрати, пов’язані з експлуатацією транспортних засобів (зарплата водіїв, амортизація машин, витрати на страхування). Керівник цього центру може контролювати лише частину цих витрат, наприклад, розробку оптимальних маршрутів для зменшення витрат на пальне та амортизацію.

Також відповідальний за адміністративні витрати підприємства (офісні витрати на роботу та заробітні плати економістів, бухгалтерів, логістів, менеджерів, комунальні платежі). Витрати цього центру досить складно регулювати в короткостроковій перспективі, але вони можуть бути оптимізовані шляхом ефективного управління ресурсами. Система мотивації керівників центрів витрат частково прив’язана до результатів їх роботи.

Ділова активність підприємства «ДАК-ТРАНС», оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, а також ідея контролінгу є тісно пов’язаними елементами, що сприяють ефективному управлінню та

фінансовому здоров'ю підприємства. Ділова активність відображає рівень інтенсивності операційної діяльності підприємства, що включає: кількість та обсяг перевезень, рівень завантаженості транспортних засобів, обсяг наданих послуг та виконаних робіт. Високий рівень ділової активності свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства, зокрема транспортних засобів, і призводить до збільшення доходів.

В межах аналізу ділової активності підприємства «ДАК-ТРАНС» варто підкреслити, що коефіцієнт оборотності активів, який вимірюється як співвідношення чистого доходу підприємства і середньої вартості його активів (середнє арифметичне значення активів на початок і кінець року), має такий вигляд: 2019 рік – 2,02; 2020 рік – 2,0; 2021 рік – 2,34; 2022 рік – 1,67; 2023 рік – 1,37. Тобто максимальне його значення – у 2021 році, мінімальне – у 2023. Кожна гривня активів принесла підприємству «ДАК-ТРАНС» у 2023 році 1,37 грн доходу за рік. Звісно, вищий коефіцієнт оборотності активів свідчить про ефективніше використання активів для генерування доходу.

Оборотність дебіторської заборгованості показує, як швидко підприємство «ДАК-ТРАНС» отримує платежі від своїх замовників за надані їм послуги автотранспортних перевезень. Висока оборотність свідчить про ефективну політику збору дебіторської заборгованості і наявність достатньої ліквідності, грамотне управління фінансовими ресурсами, а також те, що клієнтів підприємства влаштовує якість і ціна послуг підприємства.

Оборотність кредиторської заборгованості відображає швидкість розрахунків підприємства зі своїми постачальниками. Висока оборотність може свідчити про хороший контроль над витратами, але надто висока оборотність може також вказувати на проблеми з грошовими потоками і необхідність залучення зовнішнього фінансування.

Збільшення ділової активності може призвести до зростання дебіторської заборгованості, що потребує ефективного контролю за її збором. Своєю чергою, висока ділова активність потребує ретельного контролінгу для забезпечення ефективного використання ресурсів і зниження ризиків,

пов’язаних із заборгованістю. Ефективне управління дебіторською заборгованістю забезпечує підприємству достатню ліквідність для підтримки високого рівня ділової активності. Контролінг допомагає моніторити та аналізувати оборотність заборгованості, визначати проблемні зони і впроваджувати заходи для їх усунення.

Результати аналізу оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві «ДАК-ТРАНС» наведено на рисунку 2.7.

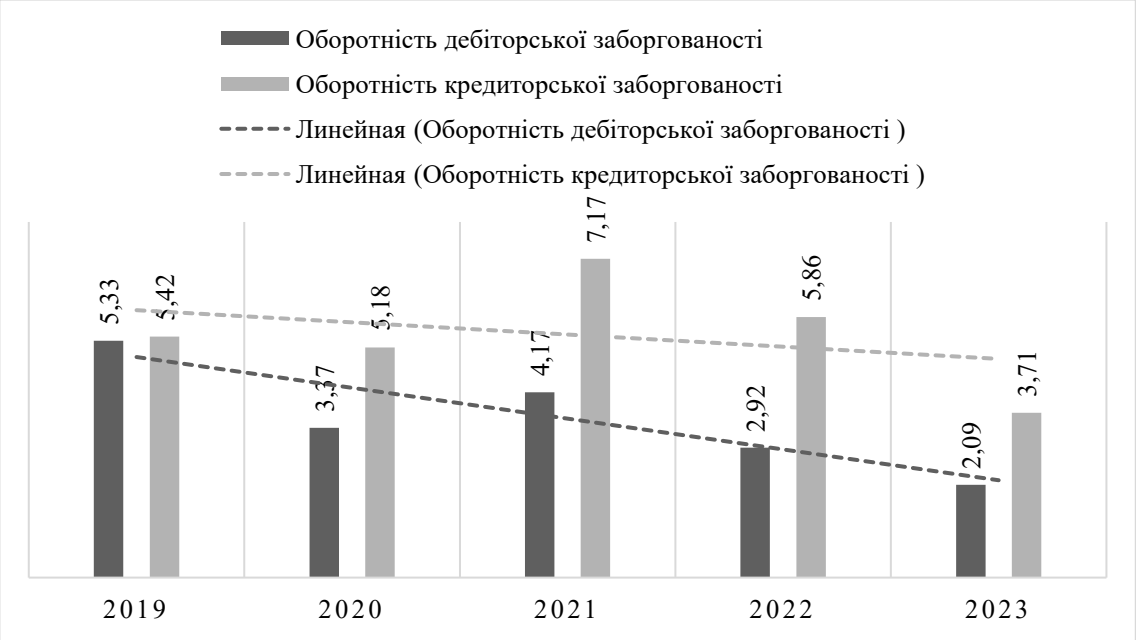


Рисунок 2.7 – Зміна показників оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: складено з використанням балансів та звітів про фінансові результати підприємства «ДАК-ТРАНС»

Таким чином, контролінг забезпечує системний підхід до управління всіма аспектами діяльності підприємства, включаючи ділову активність і оборотність заборгованості. Завдяки контролінгу адміністрація може невідкладним чином реагувати на зміни у фінансовому стані та операційній діяльності, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства.

У своїй роботі підприємство «ДАК-ТРАНС» використовує метод обліку фактичних витрат в контролінгу. Такий підхід забезпечує високу точність

даних про витрати, оскільки враховує лише реальні, фактичні витрати без будь-яких нормованих чи прогнозованих величин, він до того ж сприяє детальному перевірці витрат за конкретними виробничими процесами, об’єктами та періодами, що підвищує прозорість фінансових результатів. Облік за фактичними витратами відображає реальну картину становища на виробництві, оскільки всі витрати документально підтверджені і відображаються у період їх виникнення. Ще одним плюсом є те, що такий метод забезпечує базу для ретроспективного аналізу ефективності використання ресурсів та виробничих процесів.

Проте очевидним недоліком методу обліку фактичних витрат є відсутність оперативності. Він не дозволяє здійснювати оперативний контроль за витратами у режимі реального часу, що може призводити до накопичення недоліків та проблем у виробництві, які виявляються лише постфактум.

Затримка у виявленні причин перевитрат або порушень у технологічних процесах може призвести до накопичення проблем і втрат, які могли би за інших обставин бути попереджені. Такий метод не забезпечує достатньо швидкої інформації для мобілізації внутрішніх резервів виробництва та оперативного коригування процесів для підвищення ефективності.

Відсутність нормативних даних ускладнює порівняння фактичних витрат з плановими або нормативними показниками, що може впливати на оцінку ефективності управління витратами. Поміж тим, потрібно відзначити, що наявність детальної документальної бази дозволяє легко проводити аудити та внутрішні перевірки, забезпечуючи відповідність бухгалтерського обліку нормативним вимогам та стандартам, а відсутність потреби використовувати планові або нормативні дані зменшує ризик перекручення даних з метою досягнення запланованих показників.

Враховуючи всі вищенаведені переваги та недоліки, метод обліку фактичних витрат є важливим інструментом у системі контролінгу, однак його ефективність значною мірою залежить від цілей управління витратами.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Загально-методичні підходи до формування оновленої системи контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС»

В сучасних умовах формування оновленої системи контролінгу на автопідприємстві потребує комплексного підходу, який враховує не лише традиційні методи контролінгу, але й модернові технології та вимоги ринку. Загально-методичні підходи до цього процесу, на наш погляд, полягають у наступних важливих аспектах (рис. 3.1.).

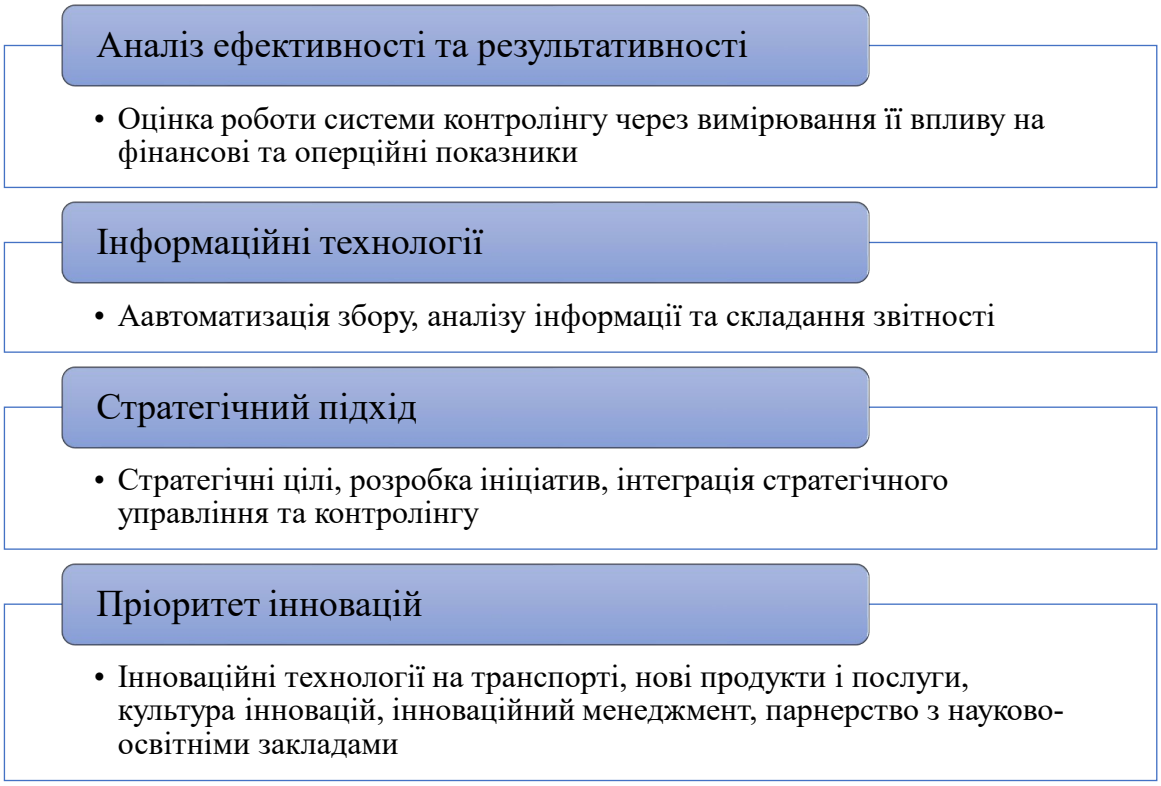


Рисунок 3.1 – Методичні підходи підґрунтя формування системи контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором на основі [9; 29]

Аналіз ефективності та результативності полягає в розробці методів

оцінки роботи контролінгової системи через вимірювання її впливу на фінансові та операційні показники підприємства. На старті необхідно визначити ключові показники успішності, які відображають ефективність роботи контролінгової системи – прибуток, оборотність активів, рентабельність, операційна ефективність. Далі слід зібрати відповідну інформацію, фінансові звіти, дані про оборотні операції, витрати, прибуток, виробничі потужності та провести аналіз, щоб визначити, як контролінгова система впливає на ці фінансові та операційні показники. Після аналізу необхідно порівняти результати з попередніми періодами або з планованими цілями. Це допоможе визначити, чи досягнуті позитивні результати та які саме зміни були найбільш ефективними, де можливі резерві та яким чином їх можливо розблокувати. На основі результатів оцінки можна зробити висновки про ефективність контролінгової системи та визначити потрібні корекції або додаткові заходи для поліпшення її роботи.

Сучасні інформаційні системи для автоматизації збору, аналізу та звітності значно можуть підвищити ефективність контролінгу на підприємствах. ІТ дозволяють швидко і легко збирати дані з різних джерел в реальному часі, забезпечують потужні засоби аналізу даних, включаючи інструменти для виявлення тенденцій, прогнозування майбутніх показників та виявлення помилкових рішень, автоматизують процес формування звітності, що дозволяє ефективно використовувати дані для прийняття рішень на всіх рівнях підприємства. Алгоритми машинного навчання можуть використовуватися для прогнозування ключових показників продуктивності, прибутковості та інших фінансових показників. Вони мають змогу виявляти аномальні зміни в даних, які можуть свідчити про шахрайство, помилки або інші проблеми. Це дозволяє оперативно реагувати на потенційні загрози для підприємства. Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних та надавати рекомендації щодо оптимальних рішень на основі цього аналізу.

Цифрова трансформація рухається в нових напрямках, використовуючи передові технології, щоб забезпечити конкурентні переваги і посилити

ефективність бізнесу. Хмарні технології, штучний інтелект і платформні рішення стають основою для інновацій в бізнесі. Вони дозволяють підприємствам ефективніше працювати з даними, автоматизувати процеси та забезпечувати персоналізовані послуги для клієнтів. Взаємочин фінансів і контролінгу витрат також стає все важливішою для підприємств, а інтегровані бізнес-моделі та платформи сприяють збільшенню прозорості та доступності даних, що дозволяє приймати кращі стратегічні рішення.

Стратегічний підхід у контексті формування системи контролінгу на підприємстві, що здійснює вантажні перевезення, означає визначення та впровадження контролінгових механізмів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та завдань організації. Стратегічний підхід передбачає визначення чітких та конкретних стратегічних цілей, які відображають місію, візію та довгострокову стратегію розвитку підприємства, урахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначення конкретних стратегічних ініціатив, проєктів або програм та поєднання стратегічного управління з контролінгом дасть змогу підприємству управляти своїми ресурсами та діяльністю у відповідності з визначеними стратегічними напрямками, що максимізує його шанси на успіх та стійкий розвиток на ринку.

Впровадження новаторських підходів, ідей та технологій для перманентного покращення ефективності контролінгової системи передбачає активну спрямованість на інновації з метою постійного посилення ефективності та продуктивності ресурсів підприємства.

Використання передових технологій у сфері транспорту, таких як системи моніторингу та управління транспортним парком, автоматизовані системи диспетчеризації та маршрутизації, впровадження інноваційних послуг для клієнтів, які можуть включати, наприклад, відслідковування та часоузгоджування вантажів, онлайн-системи замовлення та банкінг оплати, а також розробку спеціалізованих рішень для різних галузей, що використовують автомобільний транспорт.

Створення сприятливого середовища для синергетики та підсилення

інновацій в колективі підприємства, симетричне залучення персоналу до процесу інноваційної діяльності та стимулювання новаторських ідей. Співпраця з іншими гравцями у галузі, включаючи технологічні стартапи, акселератори, науково-дослідні установи та інші підприємства, для спільного розвитку та впровадження інноваційних рішень. Застосування сучасних підходів до управління інноваціями, таких як дизайн-мислення, Agile-управління та Lean-підходи. Фокус на інноваціях допомагає підприємству не лише залишатися конкурентоспроможним у сучасному швидкозмінному середовищі, але й створювати унікальні переваги, які допоможуть забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Ще однією важливою задачею, яка має розв'язуватися в контурі сформованої по-новому системи контролінгу підприємства «ДАК-ТРАНС», на наш погляд є осучаснений підхід до побудови системи контролінгу як такої. На наш погляд, в цьому зв'язку слід звернутися до системи контролю витрат АВС у сукупності із ідеями Парето. Принцип Вільфредо Парето, також відомий як принцип 80/20, стверджує, що приблизно 80% результатів досягається через 20% зусиль. Цей принцип можна успішно застосовувати в контролінгу підприємства «ДАК-ТРАНС» (рисунок 3.2.).

Аналіз клієнтської бази відповідно до принципу Парето полягає в тому, що корисно виокремити 20% клієнтів, які приносять 80% прибутку підприємству та сконцентрувати зусилля на задоволенні потреб цих клієнтів, щоб забезпечити їхню лояльність і таким чином збільшити прибуток.

Максимальна вигідність маршрутів автотранспортного підприємства в системі контролінгу має такий вигляд: слід ідентифікувати 20% маршрутів, які становлять 80% обсягу перевезень або прибутку та докласти зусиль до пошуків найкращих варіантів побудови цих маршрутів, щоб зменшити витрати на паливо та амортизацію вантажівок, а також збільшити ефективність перевезень та скоротити час доставки.

Управління запасами і ресурсами, що базується на ідеях Парето, полягає у визначенні 20% ресурсів підприємства (водії, автотранспорт, технічне

обслуговування автомобілів), які використовуються для виконання 80% перевезень. Оптимізувати управління цими ресурсами, щоб забезпечити їх ефективне використання – завдання контролінгу витрат.



Рисунок 3.2 – Підходи до управління витратами в контролінгу підприємства «ДАК-ТРАНС» згідно з принципами В. Парето

Джерело: [9]

Аналіз витрат в контурі контролінгу підприємства «ДАК-ТРАНС», на нашу думку, повинен мати такий вигляд: визначення 20% видів витрат, які становлять 80% загальних витрат підприємства на перевезення і сфокусуватися підприємству потрібно на цих ключових напрямках витрат.

Впровадження технологій означає наступне: маємо визначити 20% технологій або інновацій, які можуть покращити 80% процесів на підприємстві. Відповідно, потрібно більш активно інвестувати кошти в ці технології, щоб підвищити продуктивність, знизити витрати і забезпечити конкурентоспроможність. Загалом, такі підходи допоможуть впроваджувати принцип Вільфредо Парето в контролінгу підприємства «ДАК-ТРАНС», дозволяючи ефективно використовувати ресурси та досягати кращих

результатів. Аналіз за принципом Парето допоможе виявити основні статті витрат і доходів, що мають найбільший вплив на фінансові результати, що дозволить сфокусувати контроль на найважливіших аспектах діяльності підприємства. Використання принципу оптимального розподілу ресурсів дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси (паливо, транспортні засоби, персонал) для досягнення максимального результату.

Використання математичних моделей і системних прогнозів для оптимізації маршрутів, графіків роботи водіїв, технічного обслуговування транспортних засобів тощо. Сучасні технології дозволяють автоматизувати збір та аналіз даних. Це дає можливість оперативно реагувати на відхилення від планових показників. Регулярні аудити та перевірки ефективності дозволяють вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи.

Впровадження методології Кайзен, що полягає у безперервному вдосконаленні процесів, допомагає підтримувати високий рівень ефективності та якості послуг. Постійне навчання співробітників та підвищення їхньої кваліфікації сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

Використання аналізу даних для визначення тих транспортних засобів, які приносять найбільший дохід або витрачають найбільше ресурсів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування вигідних маршрутів, що дозволяє знизити витрати на паливо та скоротити час перевезень і сприяти підвищенню ефективності системи контролінгу.

Зауважимо, що впровадженні змін у контролінгу підприємства потрібно зважати на те, що такі процеси можуть відхилятися від окресленої на початку траєкторії. Причиною таких невдач може бути відсутність зосередженості на «здоров'ї» підприємства, яке можна розуміти як його здатність до стійкої та ефективної роботи у довгостроковій перспективі. Підприємство повинне мати зрозуміле та конкретне бачення свого майбутнього і стратегію, яка визначає шляхи досягнення цього бачення. Важливо, щоб підприємство могло швидко реагувати на зміни в ринку, технологіях та правових змінах. Розвиток лідерських якостей, компетенцій і продуманий функціонал співробітників, а

також створення мотиваційної системи, що сприяє залученню та утриманню найкращих кадрів, є однією з умов успішності процесів змін.

Використання нової парадигми мислення RUPT, що аналізується нами у першому розділі роботи, (Rapid, Unpredictable, Paradoxical, Tangled) для стратегічної візії у постійно змінній бізнес-реальності підприємства автотранспортного бізнесу може допомогти адаптуватися до змін та залишатися резілієнтним (рисунок 3.3).

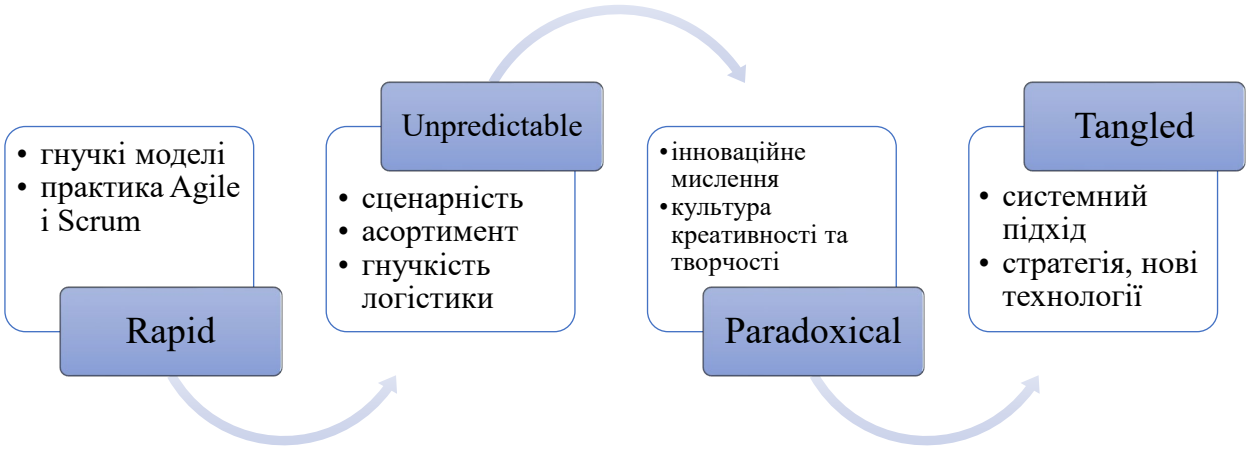


Рисунок 3.3 – Підходи до формування контролінгу в межах концептуальної моделі RUPT

Джерело: розроблено автором

Стосовно першої складової – Rapid (швидкий) можна стверджувати, що впровадження системи моніторингу ринкових трендів і технологій для швидкого виявлення змін та адаптації до них, використання гнучких бізнес-моделей, що дозволяють швидко змінювати стратегію залежно від нових умов, практика методів Agile і Scrum для швидкого реагування та впровадження змін у бізнес-процеси – основні інструменти адаптації до швидкозмінного світу.

Unpredictable (непередбачуваний) означає підготовку до непередбачуваних змін, а саме розробку кількох сценаріїв розвитку подій та стратегій для кожного з них, щоб бути готовими до різних варіантів майбутнього; розширення асортименту послуг та ринків для зниження ризику,

пов’язаного з непередбачуваними змінами; впровадження гнучких логістичних рішень, що дозволяють швидко адаптуватися до змін у попиті замовників послуг перевезення та умовах постачання. Потрібно постійно працювати над розробкою гнучких стратегій управління, які можуть пристосовуватися до непередбачуваних обставин, таких як зміни цін на пальне, дорожні умови або політичні події. Важливо мати планувальні моделі, бюджети та сценарії, які дозволять реагувати на різні ситуації.

Paradoxical (парадоксальний) передбачає управління парадоксами. Це означає, що потрібно заохочувати та навчати менеджерів та працівників мислити парадоксально, балансуючи між короткостроковими та довгостроковими цілями, стабільністю та інноваціями. Також важливою задачею є відлуння культури, яка заохочує інновації та одночасно підтримує ефективність і стабільність. Поміж іншим, це передбачає забезпечення просторів для творчих зустрічей, зон відпочинку, навчання, обмін творчими ідеями, стимулювання прояву креативності та інноваційної творчості.

Tangled (заплутаний) означає управління складними зв’язками. Використання системного підходу для розуміння складних взаємозв’язків між різними аспектами бізнесу, розвиток стратегічних партнерств і співдіяльності з іншими компаніями та організаціями для створення додаткової вартості та обміну ресурсами, впровадження цифрових технологій для поліпшення управління складними процесами та зниження рівня невизначеності – все це є підґрунтям для успішного управління мережею складних зв’язків.

Впровадження інноваційних технологій, таких як системи GPS, телематика, автоматизація процесів підвищить ефективність та швидкість реагування на зміни. Розробка нових сервісів та підняття якості обслуговування клієнтів дасть змогу швидко реагувати на їхні потреби і очікування. Регулярне навчання працівників новим методам роботи та технологіям дозволить швидко адаптуватися до нових умов. Використання великих даних (Big Data) є підґрунтям для прогнозування ринкових змін та оптимізації бізнес-процесів.

3.2. Практичні рекомендації до удосконалення стратегічного контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС»

Контролінг на підприємстві вирішує складні задачі забезпечення якісного управління та досягнення цілей довгострокового розвитку. Удосконалення стратегічного контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС» може значно підвищити ефективність його роботи. Для цього потрібне чітке розуміння місії та візії співробітниками підприємства, визначення базових показників, що відображають досягнення стратегічних цілей (рентабельності, витрат на паливо, обсяг перевезених вантажів) та балансована система показників, що дає змогу відстежувати фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси. Проведення регулярного зрізу діяльності та обговорення звітів про виконання стратегічних цілей, коригувальні заходи на основі результатів аналізу, впровадження стандартів якості, таких як ISO 9001, для підвищення ефективності процесів та відстеження та аналіз задоволеності клієнтів для розширення сервісу мають органічно доповнити цілісну картину контролінгу.

Контролінг інвестиційних проєктів відіграє ключову роль у забезпеченні сталості та фінансової стійкості автотранспортного підприємства. Цей процес включає в себе ряд важливих функцій і аспектів, які допомагають підприємству досягати своїх стратегічних цілей і підтримувати стабільний фінансовий стан. Основні блоки контролінгу інвестиційних проєктів включають оцінку та аналіз інвестиційних проєктів, контроль виконання та відстеження підконтрольних показників стратегічне планування та управління, забезпечення розвитку та фінансову стійкість (рисунок 3.4).

Фінансовий аналіз передбачає оцінку вартості проєкту, прогнозування доходів і витрат, аналіз точки беззбитковості, розрахунок показників окупності (NPV, IRR, Payback Period). Це сприяє більш точному фінансовому плануванню та бюджетуванню, допомагаючи визначити необхідний обсяг продажів для досягнення фінансових цілей, що своєю чергою важливо для планування грошових потоків і забезпечення ліквідності підприємства.

Ідентифікація, аналіз, інтерпретація та управління ризиками, пов’язаними з інвестиційними проєктами, включаючи ризики ринкових коливань, технічні ризики та ризики невиконання – перебувають у зоні відповідальності фахівців з контролінгу та ризик-менеджменту.

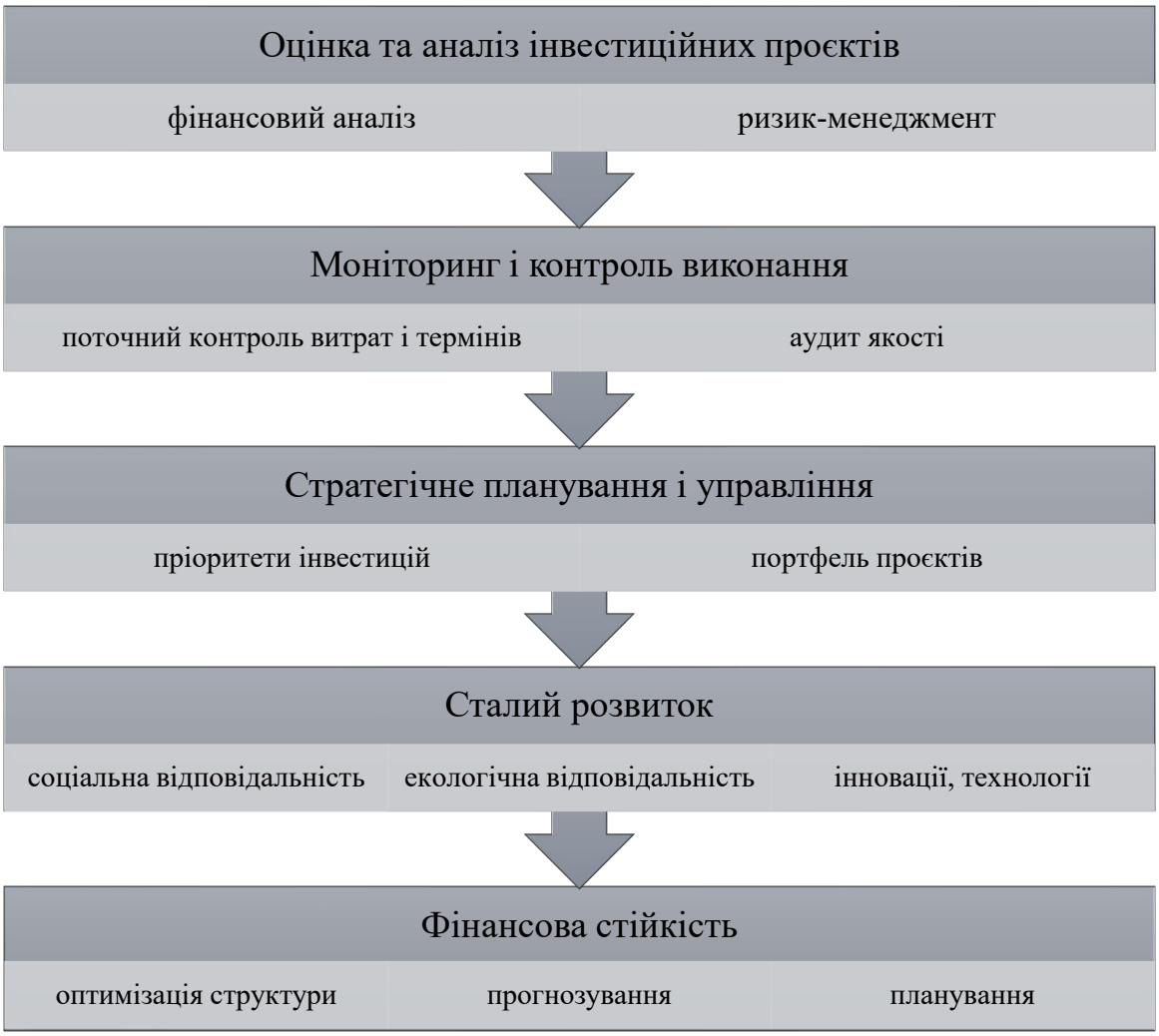


Рисунок 3.4 – Блоки контролінгу інвестиційних проєктів, рекомендовані до впровадження на підприємстві «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

Поточний контроль витрат і термінів охоплює порівняння фактичних витрат і строків з плановими, виявлення відхилень, встановлення осіб-винуватців відхилень і вжиття коригуючих заходів. Фахівці з контролінгу мають аналізувати, чи відхилення були спричинені внутрішніми чи зовнішніми факторами, ідентифікують підрозділів або осіб, які допустили відхилення, з метою подальшого аналізу їх поведінки, переглядати графіки

виконання робіт, проводити або ініціювати додаткові тренінги для персоналу, готувати регулярні звіти для керівництва про статус проєкту, витрати та строки, проводити зустрічі з командою проєкту для обговорення прогресу, виявлення проблем та узгодження додаткових заходів.

Аудит якості виконання проєкту передбачає забезпечення відповідності виконання проєкту встановленим стандартам та вимогам. В ході аудиту фахівці з контролінгу перевіряють плани проєкту, технічні специфікації, звіти про виконання, контракти з підрядниками. Вони спостерігають за тим, як виконуються різні етапи проєкту, і чи відповідають вони встановленим стандартам і процедурам, а також обговорюють з менеджерами проєкту, командою та іншими зацікавленими сторонами поточні проблеми.

Пріоритети інвестицій для автотранспортного підприємства в умовах війни відрізняються від мирного часу, оскільки виникає необхідність адаптуватися до нових викликів, загроз і обмежень. Для «ДАК-ТРАНС» сьогодні першочергові – це інвестиції у заходи безпеки для захисту водіїв та вантажів від загроз, а також інвестиції в програмне забезпечення для оптимізації маршрутів, враховуючи зони безпеки та небезпечні шляхи.

Управління портфелем інвестиційних проєктів передбачає балансування ризиків і доходів різних проєктів для забезпечення стабільного зростання та розвитку підприємства. Управління проєктами інвестицій – це складний процес, що вимагає уваги до багатьох аспектів. Його мета полягає в тому, щоб оптимізувати розподіл ресурсів між різними інвестиційними можливостями, забезпечуючи при цьому рівновагу між ризиком і доходом. Це може включати оцінку потенційних вигод і ризиків кожного проєкту, врахування стратегічних цілей підприємства, управління фінансовими обмеженнями і забезпечення оптимального використання доступних ресурсів. Балансування ризиків і доходів означає здійснення інвестицій у різноманітні проєкти з різним рівнем ризику та очікуваним доходом, щоб уникнути концентрації ризиків у одній сфері та забезпечити стабільне зростання підприємства.

В умовах війни є обмежені можливості для відновлення та ремонту

забруднених або пошкоджених екологічних систем. Тому важливо, щоб автотранспортне підприємство «ДАК-ТРАНС» дотримувалося всіх екологічних стандартів і приділяло увагу заходам з мінімізації впливу на навколишнє середовище, таким як використання екологічно чистих транспортних засобів або вибір маршрутів з меншим негативним впливом для біозахисту.

Важливо також дбати про соціальну відповідальність підприємства «ДАК-ТРАНС». Забезпечення підтримки для водіїв та інших працівників, які можуть бути піддані стресовим ситуаціям через роботу в небезпечних умовах, а також відповідальне ставлення до місцевого населення та співпраця з гуманітарними організаціями у випадку потреби – невеликий перелік заходів, що можуть переконувати споживачів у високій соціальній відповідальності досліджуваного у кваліфікаційній роботі підприємства.

Інвестування в нові технології та інноваційні рішення для підвищення ефективності, дифузії ідей та зниження впливу на довкілля на засадах контролінгу передбачає попереднє проведення ретельного аналізу ефективності поточних процесів та визначення головних проблемних зон, які потребують вдосконалення. Варто провести оцінку вартості впровадження нових технологій порівняно з потенційними перевагами, такими як зменшення витрат на паливо, зниження викидів в атмосферу та зміцнення репутації підприємства і розробити детальний план впровадження нових технологій, включаючи часові рамки, бюджет та визначення ключових відповідальних за проведення всіх етапів працівників.

Технології мають служити як засіб досягнення стратегічних цілей компанії, зокрема полегшувати надання цінності споживачам. Однозначно, технологія повинна робити продукти або послуги більш доступними та зрозумілими для клієнтів. Інвестиції в технології повинні бути спрямовані на вирішення основних потреб споживачів і поліпшення їхнього досвіду. Важливо зрозуміти, що саме цікавить цільову аудиторію і як технологія може зробити їхнє життя кращим. Інновації не обов’язково повинні бути

«футуристичними» або «езотеричними». Найбільш корисні інновації є тими, які вирішують конкретні проблеми або спрощують процеси, з якими стикаються клієнти щодня. Перед впровадженням нової технології важливо провести тестування і здійснити оцінку впливу на клієнтів. Контроль і звітність допоможуть переконатися, що інвестиції відповідають стратегічним цілям компанії. Правильно збалансовані інвестиції в інновації допоможуть підприємству залишатися конкурентоспроможним, ефективним, розумно використовувати свої активи та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Управління фінансовими ресурсами і зобов'язаннями для підтримання ліквідності і фінансової гнучкості означає побудову такої ресурсної структури, яка би була оптимальною з усіх точок зору. Регулярне прогнозування грошових потоків і фінансових показників для забезпечення своєчасного фінансування проєктів та уникнення касових розривів є фундаментом для успішного планування інвестицій і контролінг інвестиційних проєктів має допомогти «ДАК-ТРАНС» не тільки ефективно використовувати наявні ресурси, але й мінімізувати ризики, підвищити прибутковість і забезпечити довгостроковий розвиток, зберігаючи при цьому фінансову стійкість та відповідність принципам сталого розвитку.

На наш погляд, контролінгові механізми на підприємстві «ДАК-ТРАНС» мають працювати у тісному взаємозв'язку із консалтингом. Так, фахівці підприємства можуть надавати замовникам допомогу у виборі оптимальних маршрутів для перевезення вантажів, враховуючи відстань, стан доріг, метеорологічні умови та можливі затримки, консультувати стосовно планування графіку перевезень для забезпечення своєчасної доставки.

Підприємство може надавати рекомендації щодо вибору відповідного типу транспортного засобу (вантажівка, фура, контейнер тощо) залежно від специфіки вантажу (розміри, вага, вимоги до умов транспортування), а також поради щодо правильного пакування та маркування вантажу для забезпечення його цілісності та безпеки під час перевезення та інструкції щодо підготовки документів, необхідних для транспортування вантажу.

Консультації стосовно оптимізації витрат мають пряме відношення до контролінгово-облікових дій підприємства. Допомога у визначенні найбільш економічно вигідних варіантів перевезення, включаючи порівняння різних маршрутів та транспортних засобів та рекомендації щодо зниження витрат на перевезення, такі як оптимізація завантаження транспортних засобів та використання зворотних рейсів є в цьому зв'язку дуже доречними.

Автоматизація, Big Data та штучний інтелект (ШІ) значно підвищують ефективність контролінгу інвестиційних проєктів, забезпечуючи точність, швидкість і комплексність аналізу та управління. Зменшення часу на виконання повторюваних задач, таких як збір даних, підготовка звітів, моніторинг фінансових показників, можливість в режимі реального часу відслідковувати витрати, доходи та інші ключові показники проєкту – ці задачі здатна розв'язувати автоматизація бізнес-процесів підприємства. Виключення впливу людського фактора на процеси обліку та аналізу, генерація точних і своєчасних звітів дозволяють оперативно приймати управлінські рішення.

Дуальність та неперервність збору й аналізу великого обсягу даних з різних джерел, включаючи фінансові показники, ринкові тенденції, відгуки клієнтів та інші релевантні дані. Виявлення прихованих закономірностей і трендів, що можуть впливати на ефективність проєкту. Використання великих даних для створення точних моделей прогнозування фінансових показників, ринкових умов і можливих ризиків. Моделювання різних сценаріїв розвитку подій та оцінка їхнього впливу на інвестиційний проєкт.

Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу даних, що дозволяє виявляти складні взаємозв'язки та робити точні прогнози. ШІ може допомагати в оптимізації розподілу ресурсів, управлінні ризиками та підвищенні ефективності проєктів. Використання програмних роботів для автоматизації складних бізнес-процесів, таких як фінансовий аналіз, звітність та управління даними. ШІ може допомагати у виявленні потенційних ризиків та пропонувати стратегії їхньої мінімізації.

Інтеграція автоматизованих систем, Big Data і ШІ в єдину екосистему,

що дозволяє отримувати комплексний аналіз і підтримку рішень. Використання спеціалізованих програмних платформ, що інтегрують всі ці технології для забезпечення повного циклу управління інвестиційними проєктами. Застосування передових технологій дозволяє автотранспортному підприємству бути на крок попереду конкурентів, швидше адаптуватися до змін на ринку і ефективніше використовувати свої ресурси.

Отже, автоматизація, Big Data та штучний інтелект будуть позитивно змінювати процес контролінгу інвестиційних проєктів, сприяючи підвищенню фінансової стійкості та сталості підприємства «ДАК-ТРАНС».

3.3. Комплексне застосування інноваційних методів контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС»

Собівартість транспортних перевезень складається з багатьох різних статей витрат, які можна поділити на змінні та постійні витрати. Ці витрати мають свої особливості в залежності від обсягу перевезень та інших факторів.

Змінні витрати – це витрати, які змінюються в залежності від обсягу тонно-кілометрів, які виконує перевізник. До складу змінних витрат можна упевнено віднести:

- пальне – витрати на пальне залежать від пройденої відстані та типу транспортного засобу;

- заробітна плата водія – оплата праці водіїв може залежати від кількості годин роботи або відстані, яку вони проїхали;

- добові – витрати на харчування та проживання водіїв під час рейсів;

- амортизація автомобілів – враховує знос транспортних засобів на основі пробігу;

- дорожні збори – плата за проїзд платними дорогами або мостами;

- технічне обслуговування та ремонт – часто змінюються в залежності від інтенсивності використання транспортних засобів.

Постійні витрати залишаються незмінними незалежно від обсягу

перевезень у випадку звичних обсягів роботи перевізника. До постійних витрат можна віднести:

- страхування – витрати на страхування транспортних засобів і вантажів;
- ремонт та технічне обслуговування – деякі види технічного обслуговування і ремонтів проводяться періодично і не залежать від пробігу;
- заміну шин – витрати на заміну шин, які проводяться згідно з графіком або стану зношення чи пошкодження;
- запасні частини – витрати на запасні частини, необхідні для підтримки транспортних засобів у робочому стані;
- адміністративні витрати – витрати на управління підприємством, оренду офісу, оплату праці адміністративного персоналу тощо;
- загальновиробничі витрати.

Таким чином, для точного обліку, планування собівартості та контролінгу витрат транспортних перевезень важливо правильно класифікувати витрати на змінні та постійні, а також враховувати загальновиробничі витрати. Це дозволить ефективніше керувати витратами і приймати обґрунтовані рішення щодо тарифної політики та оптимізації роботи транспортного перевізника.

Одним із новітніх інструментів контролінгу витрат підприємства автотранспортних вантажних перевезень є таргет-костинг (Target Costing). Однією з його безперечних переваг є фокус на рентабельності. Таргет-костинг дозволяє орієнтуватися на досягнення цільової собівартості, яка забезпечує бажану маржу прибутку та допомагає у плануванні витрат на етапі розробки продукту або послуги, що дає змогу з самого початку орієнтуватися на рентабельність та враховувати потреби та вимоги клієнтів. Застерогою до використання таргет-костингу є необхідність мати точні дані про витрати та ринкові умови. Теоретичні дослідження щодо можливостей застосування таргет-костингу і бенчмаркінгу в інтегрованій контролінг-системі дозволяють дійти до висновку, що такий підхід доречно застосовувати в середовищі досліджуваного підприємства. Використання таргет-костингу та бенчмаркінгу

у системі контролінгу підприємства «ДАК-ТРАНС» може суттєво підвищити ефективність використання ресурсів, активів і капіталу, підвищити стійкість до адаптованість до зовнішнього поля діяльності підприємства. Інтегрувати ці інструменти можна, застосувавши особливості і переваги таргет-костингу і бенчмаркінгу у єдиній системі (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Схема побудови інтегрованої контролінг-системи на підприємстві «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

Встановлення цільових витрат – у фокусі завдань таргет-костингу. За допомогою аналізу ринку і потреб щодо вартості і якості послуг, визначення цільової ціни на основі цього аналізу, враховуючи ціни конкурентів та готовність клієнтів платити, створюється підґрунтя для встановлення цільових витрат. Далі потрібно розрахувати цільову вартість послуг, віднявши бажаний

прибуток від цільової ціни та встановити бюджетні обмеження для всіх етапів надання послуг (паливо, обслуговування, заробітна плата працівників підприємства, амортизація автомобільного транспорту тощо).

Розробка процесу управління витратами повинна передбачати контроль за витратами та забезпечення їх відповідності встановленим заданим цільовим показникам, а також впровадження звітності для перевірки дотримання встановлених меж витрат.

На бенчмаркінг лягає ідентифікація ключових показників ефективності, які є полікритично важливими для транспортного бізнесу (витрати на кілометр, час доставки, рівень обслуговування клієнтів). Порівняння з найкращими практиками полягає у проведенні порівняння ключових підконтрольних показників з показниками лідерів ринку. Аналіз та адаптація найкращих практик – подальше просування у системі контролінгу.

Інтеграція та кооперація таргет-костингу і бенчмаркінгу у системі контролінгу має ґрунтуватися на системі, яка буде горизонтально об’єднувати принципи таргет-костинг і бенчмаркінгу. Ця система має дозволяти відстеження відповідності витрат цільовим підконтрольним показникам і аналіз відхилення. Регулярні звіти мають відображати виконання цільових витрат і порівняння з бенчмарками.

Звіт/висновок щодо перевірки інформації про формування витрат повинен містити певні блоки методичного характеру (табл. 3.1). На наш погляд, основні моменти, що мають бути враховані у звіті/висновку, стосуються наявності самого факту помилок у розрізі окремих витрат, відображення інформації про відхилення фактичних витрат від планових, оцінці рівня впливу допущених помилок на величину податкового зобов’язання у ланцюгу «витрати-обсяг-прибуток», і, зрештою оформлення пропозицій щодо усунення порушень та недопущення їх у майбутньому (урахування реальних умов експлуатації транспортних засобів, внутрішній аудит для виявлення та виправлення помилок у фінансовій звітності, проведення семінарів і тренінгів для персоналу бухгалтерії щодо правильного

обліку витрат і податкового законодавства).

Таблиця 3.1 – Структура звіту/висновку про формування витрат

Розділ	Зміст розділу
1. Наявність помилок в розрізі окремих витрат	
Витрати на пальне	помилки у нормативах або неправильний облік фактичного пробігу автотранспорту
Амортизація транспортних засобів	застосування неправильних норм амортизації або помилкове визначення терміну служби транспортних засобів
Витрати на ремонт	неправильно віднесені до звітного періоду витрати призводять до завищення/заниження витрат
2. Відхилення планових показників від фактичних в частині формування інформації про витрати	
Пальне	витрати перевищують планові через неправильно розраховані норми витрат або зміни в маршрутах
Заробітна плата водіїв	незаплановані відпустки, лікарняні або понаднормові роботи
3. Вплив допущених помилок на величину податкового зобов’язання	
Збільшення податкового зобов’язання	якщо помилки призвели до завищення витрат, це веде до зменшення оподатковуваного прибутку та, відповідно, зниження податкового зобов’язання
Штрафні санкції	штрафні санкції можуть бути нараховані за неправильне відображення витрат, що вплинули на податкові зобов’язання
4. Пропозиції щодо усунення порушень: контроль витрат на пальне, перегляд амортизаційної політики, внутрішній аудит, навчання персоналу	

Джерело: розробка автора

Такий підхід сприятиме поліпшенню структури звіту/висновку та покращенню облікової політики щодо зниження ризиків податкових порушень

та стягнення неочікуваних штрафів.

Потрібно також підкреслити, що при наданні вантажоперевізних послуг підприємством «ДАК-ТРАНС» можуть виникати різні труднощі і ризики, що чинять вплив на формування витрат. Основні з них зібрані нами у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Чинники впливу на зростання витрат підприємства «ДАК-ТРАНС»

Витрати	Чинники впливу
Витрати, пов'язані з обслуговуванням транспортних засобів	технічні несправності знос транспорту недостатнє технічне обслуговування непередбачувані аварійні ситуації
Логістичні витрати	планування маршрутів непередбачувані затримки проблеми з вантаженням і розвантаженням
Організаційні питання	недостатня кваліфікація персоналу комунікаційні проблеми невідповідність документації
Економічні та правові аспекти	коливання цін на паливо зміни в законодавстві страхові ризики

Джерело: розробка автора

Джерелом надпланового зростання витрат, пов'язаного із проблемами обслуговуванням та ремонтом транспортних засобів можуть бути викликані поламками двигуна, несправністю гальмівної системи, проблемами з колесами або підвіскою. Стан вантажівок, що перебувають в експлуатації на балансі підприємства досить зношений, несвоєчасний огляд може призвести до неочікуваних відмов техніки.

Логістичні труднощі та пов'язані з ними незаплановані витрати можуть виникати через неефективне планування маршрутів, дорожні роботи, погодні

умови. Неправильна техніка навантаження-розвантаження може призвести до пошкодження вантажу або транспортного засобу, затримок у розвантаженні через відсутність відповідного обладнання або персоналу. Кваліфікація або досвід людей також впливає на збереженість якості надання послуг. Погана координація між замовником, перевізником і водієм може призвести до помилок і непорозумінь. Сильні дощі, снігопади, ожеледь та інші погодні умови можуть ускладнювати перевезення. Високий рівень конкуренції може вимагати елементу зниження цін, що впливає на якість обслуговування.

Під час воєнного стану труднощі і дефекти при наданні послуг вантажних перевезень автомобільним транспортом стають ще більш складними і численними. Основні проблеми в таких умовах можуть включати ризик обстрілів або атак на транспортні засоби під час руху, що ставить під загрозу як вантаж, так і життя водіїв, можливість наявності мін і вибухових пристроїв на маршрутах, що ускладнює планування і проведення перевезень.

Наявність блокпостів і контрольних пунктів, що можуть затримувати транспорт і створювати додаткові труднощі в пересуванні. Необхідність часто змінювати маршрути через небезпеку або знищення інфраструктури (мости, дороги, тунелі). Введення комендантських годин, обмежень на пересування або повне закриття деяких зон для цивільного транспорту. Мобілізація водіїв та іншого персоналу на військову службу може призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів. Зміна комунікаційних каналів або їх пошкодження через воєнні дії може ускладнити координацію і планування перевезень.

Екстремальні витрати на забезпечення безпеки, додаткові витрати на об’їзд небезпечних зон. Введення спеціальних нормативних актів, що регулюють діяльність під час воєнного стану, можуть обмежити можливості перевезень або вимагати додаткових дозволів. Постійний стрес і психологічне напруження для водіїв і персоналу, що працюють у зоні бойових дій.

Перевезення гуманітарних вантажів часто стає пріоритетним, що може обмежувати можливості комерційних перевезень. Ці фактори потребують від перевізників додаткових заходів безпеки, гнучкості в плануванні, а також

співпраці з військовими для забезпечення транспортування вантажів.

Для «ДАК-ТРАНС» є особливості обліку витрат на інноваційну діяльність, які потрібно відображати в контролінгу. Закупівля та встановлення інноваційних компонентів для вантажівок, таких як системи GPS-навігації, датчики для моніторингу стану вантажу, системи безпеки та інші технологічні нововведення, оплату праці конструкторів, інженерів, програмістів та інших спеціалістів, які працюють над поліпшенням інноваційних технологій, оплата праці водіїв, диспетчерів та інших працівників, залучених до тестування нових технологій – все це елементи для фундаменту контролінгу інновацій.

Для контролінгу витрат на інновації важливо враховувати амортизаційні витрати для визначення реальних витрат на використання обладнання протягом його життєвого циклу. Амортизація дозволяє рівномірно розподілити витрати на обладнання.

Консалтинг-послуги можуть забезпечити експертні знання та допомогти впровадити ефективні рішення, але витрати на консалтинг слід контролювати для оцінки їх впливу на загальну ефективність та необхідність таких інвестицій. Навчання персоналу є беззаперечними для успішного впровадження новітніх технологій та процесів. Витрати на навчання необхідно контролювати, щоб забезпечити найкращий варіант використання ресурсів та максимальне повернення інвестицій у людський капітал.

Спрямування коштів у програмне забезпечення може посилити ефективність логістичних процесів, тому слід оцінювати ефективність витрат на програмне забезпечення шляхом аналізу його впливу на операційну діяльність та скорочення витрат. Дослідження та розробки є базовими для створення інноваційних рішень, які можуть зменшити екологічний слід та підвищити сталість розвитку підприємства. Контролінг витрат на дослідження і розробки дозволяє оцінити їх ефективність та приймати обґрунтовані рішення щодо майбутніх інвестицій. В результаті, ефективний контролінг витрат на інновації сприяє зниженню витрат, підвищенню прибутковості та рентабельності, в також стійкості та масштабуванню підприємства.

ВИСНОВКИ

В нинішніх надзвичайно складних умовах російсько-української війни ракетні та дронові удари призвели до значних руйнувань доріг, мостів та інших об’єктів транспортної інфраструктури. Це ускладнило та подекуди унеможливило нормальне функціонування транспортних шляхів, що, в свою чергу, позначилось на швидкості та безпеці перевезень. Війна призвела до скорочення виробництва та експорту багатьох товарів, що зменшило потребу у вантажних перевезеннях як всередині країни, так і за її межами. Зниження експорту, особливо зерна та металопродукції, які завжди складали значну частку вантажопотоків, негативно позначилось на прибутках перевізників. Криза в економіці, викликана війною, призвела до зниження платоспроможності замовників транспортних послуг. Це в свою чергу зменшило попит на перевезення та посилило конкуренцію між перевізниками.

В роботі зроблено висновок про те, що контролінг має ключову роль у підвищенні прозорості витрат, оптимізації процесів та впорядкуванні операцій. Він дає можливість встановлювати ефективні системи контролю витрат, забезпечуючи детальний аналіз та моніторинг витратних статей, щоб точно відстежувати витрати і виявляти області для потенційного скорочення. На базі інформації та інструментарію контролінгу здійснюється аналіз ефективності операційних процесів, виявляються вузькі місця.

Контролінг на підприємстві також встановлює фундамент для управління продуктивністю, забезпечує повне використання ресурсів, підтримує управління через надання інформації про фінансові результати та операційні показники, створює більш згуртовану робочу силу.

У кваліфікаційній роботі нами здійснювалося дослідження вітчизняної практики формування системи контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС», яке займається автотранспортним бізнесом у сфері перевезення вантажів.

Аналіз управління в цілому та контролінгових аспектів роботи «ДАК-ТРАНС» з розвитку контрольно-відповідального господарювання виявили

наявність певних обмежень, які заважають підприємству ефективно розвиватися. Незважаючи на певне накопичення власного капіталу, його використання є недостатнім для розширеного розвитку бізнесу.

В ділових документах підприємства у 2023 році зафіксовано скорочення обсягів вантажних перевезень, що є наслідком зовнішніх чинників. Зниження балансової вартості основних засобів підприємства «ДАК-ТРАНС» вказує на їх зношеність та моральне застарівання. Основні засоби, такі як вантажні автомобілі, зерновози, машини з причепами потребують оновлення. Старіння активної частини основних фондів чинить негативний вплив на довкілля та потребує значних інвестицій для модернізації.

Реалізація рекомендацій, викладених в роботі, є начасною і дозволить підприємству «ДАК-ТРАНС» подолати наявні обмеження та сприятиме процвітанню. Рекомендації мають такі напрямки формулювання.

По-перше, загальні підходи до методики формування та осучаснення системи контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС» передбачають стратегічний підхід. Для успішного впровадження такого підходу необхідно виконати формулювання місії, оцінити політико-економічні, соціальні, та техніко-технологічні фактори, оцінити людські ресурси, логістику та компетенції, регулярно моніторити результати, впровадити контролінгові механізми.

По-друге, впровадження сучасного підходу до контролінгу в сукупності з принципом Парето може суттєво покращити процеси контролінгу та прийняття управлінських рішень. Традиційний метод АВС дозволяє більш точно розподіляти накладні витрати на продукти чи послуги на основі видів діяльності, які спричиняють ці витрати. Ідентифікація діяльності, призначення витрат, аналіз витрат та розподіл витрат на послуги за принципом Парето означає, що більшість результатів (80%) походить від меншої частки (20%) причин чи дій. У контексті контролінгу в системі «ДАК-ТРАНС» пропонуємо взяти за базу клієнтів, маршрути, витрати, ресурси і технології (новації). Використання всіх ресурсів для максимального ефекту має зосереджуватися

на найважливіших ділянках роботи «ДАК-ТРАНС».

По-третє, на наш погляд, з урахуванням концептуальної моделі RUPT, де Rapid означає швидкий, Unpredictable – непередбачуваний, Paradoxical – парадоксальний, Tangled – заплутаний, формування контролінгу на підприємстві потребує специфічного підходу. Швидкість змін (Rapid) означає потребу у визначенні, наскільки швидко змінюється середовище, в якому працює підприємство. Непередбачувані фактори (Unpredictable) слід оцінити та пов'язати їх з впливом на бізнес. Парадокси (Paradoxical) потребують ідентифікації суперечливих факторів, які одночасно впливають на різні аспекти бізнесу «ДАК-ТРАНС». Складність (Tangled) означає системний підхід, стратегію та новітні технології поліпшення бізнес-процесів та виробництва. Таким чином, формування контролінгу на основі моделі RUPT дозволяє підприємству ефективно управляти в умовах швидких змін, непередбачуваних ситуацій, парадоксальних вимог та складних бізнес-процесів.

По-четверте, в роботі обґрунтовано, що контролінг інвестиційних проєктів на підприємстві «ДАК-ТРАНС» сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, мінімізації ризиків та забезпеченню стабільного фінансового стану. Це дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей, стабільно триматися серед ринкових конкурентів та забезпечувати довгостроковий розвиток. Розробка та впровадження чіткої стратегії дає змогу відрізняти можливості від загроз, що дозволяє їй ефективно діяти в умовах кризи. Проте важливо зауважити, що стратегія повинна бути гнучкою і адаптивною, оскільки кризові обставини можуть змінюватися, і тому необхідно постійно переглядати і адаптувати стратегії. Наприклад, плани безперервності бізнесу можуть бути корисними в деяких ситуаціях, але не завжди є найкращим рішенням в усіх випадках. Головне, щоб стратегія дозволяла підприємству використовувати свій потенціал і реагувати на зміни в навколишньому середовищі, забезпечуючи її нерозривність у часі.

По-п'яте, розширення прав і можливостей працівників є важливим

етапом в еволюції організаційної культури і контролінгу. У короткостроковій перспективі, надання більшої автономії та відповідальності бухгалтерам, які виконують функції контролінгу на підприємстві «ДАК-ТРАНС», може сприяти швидшій відповіді на кризові ситуації. Проте, у довгостроковій перспективі, це може призвести до виходу людей за межі своїх можливостей та зниження продуктивності через стрес та перевантаження. Керівник та менеджери повинні потурбуватися, щоб працівники не тільки мали достатні ресурси для виконання своєї роботи, але й підтримку та можливість вчитися зі своїх помилок. Розвиваючи культуру контролінгу, а не тотального контролю, де можливі помилки розглядаються як можливість для зростання та вдосконалення, топ-менеджмент сприятиме створенню більш стійкої та адаптивної екосистеми. Але при цьому, вони також повинні бути готові надавати підтримку та ресурси працівникам, які потребують допомоги або відпочинку від стресу, щоб уникнути вигорання та зберегти продуктивність, працездатність, лояльність та задоволеність роботою.

По-шосте, інновації в обліку та контролінгу, що відображаються у випадку придбання та створення необоротних активів, зазвичай стосуються визнання витрат і їх подальшого відображення в фінансовій звітності. Одним з напрямків таких інновацій є включення понесених витрат до складу капітальних інвестицій. У разі придбання або створення необоротних активів, витрати, пов’язані з цим процесом (наприклад, витрати на придбання, будівництво, встановлення та інші витрати, необхідні для приведення активу до робочого стану), можуть бути включені до складу капітальних інвестицій. Це означає, що витрати, замість того, щоб бути відображені як витрати в той період, коли вони були понесені, включаються до первісної вартості необоротних активів.

Це відображення впливає на фінансові показники підприємства, зокрема збільшує первісну вартість активів, що може впливати на такі показники як обсяг капіталу, амортизаційні витрати та інші фінансові показники. Такий підхід може допомогти краще відображати реальну вартість активів та їх

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бужимська, К.О., Царук, І.М. (2021). Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. Економіка, управління та адміністрування, 1(95), 3-7. doi:10.26642/ema-2021-1(95)-3-7

2. Бурак, М., & Яремко, І. (2024). Автоматизація аудиту фінансової звітності у воєнний період. Економіка та суспільство, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-13

3. Васильченко М.І., Коломієць А.І., Краєва А.А. Контролінг логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: управлінський аспект. Інфраструктура ринку. 2018. № 25. С. 193-199.

4. Головацька С.І. Методичний інструментарій внутрішнього контролю у системі контролінгу витрат підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2020. № 61. http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/729

5. Жовновач Р.І., Чередніченко М.Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. Ефективна економіка, №9, 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201.

6. Заярнюк О.В., Вовченко О.А. Управління конкурентними перевагами транспортного підприємства в епоху цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 2 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – С. 32-34.

7. Заярнюк О.В., Петросян А.А., Кухарішин І.Ю. Актуальні підходи в управлінні якістю на основі впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-

практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 1 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – С. 61-64.

8. Капліна, А. (2021). Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та суспільство, (23). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16

9. Корбутяк, А., & Сокровольська, Н. (2022). Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. Економіка та суспільство, (37). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48

10. Костюнік, О., & Лакомова, М. (2023). Роль системи контролінгу в управлінні стійким розвитком підприємства. Молодий вчений, 4 (116), 135-138. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-27

11. Левицький С. Концепція контролінгу в процесі генерування стратегічної інформації / Святослав Ігорович Левицький // Галицький економічний вісник. - Т. : ТНТУ, 2022. - Том 74. - № 1. - С. 47-52.

12. Маркетинг транспортних послуг: Навч. посібник / О. І. Зоріна, В. А. Волохов, І. В. Волохова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 305 с.

13. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

14. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с.

15. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія / А.П. Гринько, П.Л. Гринько, Н.Г. Ушакова, Т.В. Андросова, О.А. Кулініч, І.І. Помінова. – Х. : МОНОГРАФ, 2022. – 199 с.

16. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. –

278 с. http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256

17. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. – 515 с.

18. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 440 с.

19. Романюк, О. (2023). Сутність та роль контролінгу в організації: теоретичні та практичні аспекти. Вчені записки Університету «КРОК», (4(72), 123-132. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-123-132

20. Руденко О.Є. Інтеграція цифрових технологій у систему контролінгу підприємства. Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку : матеріали X Обласної наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти, м. Кропивницький, 19 квіт. 2024 р. / Центральноукр. нац. техн. ун-т; Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – С.69-70.

21. Рябоволик, Т., & Андрощук, І. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. Економічний простір, (189), 390-395. https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68

22. Сабліна, Н., Кузенко, Т., & Литовченко, О. (2023). Реалізація контролінгу в промисловому бізнесі України. Цифрова економіка та економічна безпека, (8 (08), 188-198. https://doi.org/10.32782/dees.8-32

23. Склярук, І., & Вовк, Н. (2024). Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69

24. Сторожук О.В., Ізрайлов О.В. Цифрові інновації у підприємницькій діяльності автотранспортних підприємств в контексті оптимізації бізнес-процесів. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ.

конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2-х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 98-100.

25. Транспортний менеджмент: [Навчальний посібник: практикум] / Колектив авторів. Одеса: Бондаренко М. О., 2017. 108 с. ULR: https://www.researchgate.net/publication/322594147_Transportnij_menedzment_Praktikum_Navcalnij_posibnik_Transport_management_Training_aid_for_practical_lessons

26. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. - Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2019. - 332 с.

27. Черданцева І.Г., Кошкаров С.А. Особливості застосування контролінгу у системі сучасного управління маркетингом. Науковий вісник Чернівецького університету. 2013. Вип. 650-652. Економіка. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_ec_2013_650-652_34 (дата звернення: 14.05.2024).

28. Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг [Електронний ресурс]. : кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; - К. : КНЕУ, 2015. - 156 с.

29. Шеленко Д.І., Жук О.І., Матковський П.Є. Завдання та функції внутрішньогосподарського контролю на підприємствах. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020. Вип. 8(2). С. 202–207.

30. Moving from VUCA to a RUPTured world. ULR: https://www.biznesstransform.com/moving-from-vuca-to-a-ruptured-world/

31. Navigating Disruption With RUPT: An Alternative to VUCA. ULR: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/navigating-disruption-vuca-alternative/