

7 Шатров, С. Л. Теория контроля : учеб.-метод. пособие / С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2011. – 48 с.

8 Шатров, С. Л. Методические основы организации контроля на железнодорожном транспорте / С. Л. Шатров // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : Междунар. сб. науч. тр. – Вып. 4. – Гомель : БелГУТ, 2011. – С. 101–110.

9 Шатров, С. Л. Экономический контроль на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / С. Л. Шатров, В. Г. Гизатуллина. – Гомель : БелГУТ, 2019. – 310 с.

*S. SHATROV, PhD, Associate Professor  
Belarusian State University of Transport*

## **ERROR CORRECTION METHOD IN ACCOUNTING AND REPORTING: HISTORY AND MODERNITY**

The article discusses the methodological aspects of error correction in accounting and reporting of organizations in accordance with applicable regulatory acts of the USSR and the Republic of Belarus.

Получено 30.09.2019

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 12. Гомель, 2019**

---

УДК 657.6

*Т. В. ШОРЕЦ*

*О. В. КОВАЛЕВИЧ*

*Белорусский государственный университет транспорта*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

Устойчивое развитие транспортных предприятий в условиях рынка обуславливает его цели и механизм управления с учетом производства и реализации услуг в условиях конкуренции. В статье рассматриваются основные инструменты контроллинга, которые представлены в разрезе управленческого учета и анализа. Показано, что предприятия, использующие и внедряющие инструментарий контроллинга, впоследствии получают положительный эффект за счет облегчения операций планирования, анализа, контроля, принятия решений и поступления своевременной информации о результатах работы предприятия.

В современном мире основными характеристиками жизнедеятельности являются практически абсолютная информатизация общества и глобализация мировой экономики. Данные условия предопределяют возникающие трудно-

сти в управлении бизнесом, особенно в условиях нестабильной экономической среды. Все это существенно сокращает временной период, необходимый для выработки и выбора эффективного управленческого решения.

Сегодня каждое транспортное предприятие, ориентируясь на устойчивое развитие, старается определить цели предприятия и механизм его управления с учетом производства и реализации конкурентоспособных услуг. При этом ключевыми приоритетами для обеспечения конкурентоспособности предприятий транспортной отрасли служат снижение издержек на перевозки и повышение качества оказываемых услуг.

Не так давно в теории и практике современного управления появилось новое явление – контроллинг, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента, который определенным образом решает проблему увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятого предприятия.

При этом контроллинг из модного тренда постепенно начал превращаться в перспективный инструмент управления предприятием, который затрагивает все плоскости его деятельности. Сегодня контроллинг становится все более и более востребованным со стороны управленцев предприятий, целью которых является обеспечение долгосрочного успеха. Помимо этого, указанный интерес вызван также способностью системы контроллинга быстро определять негативные факторы во внешней и внутренней среде компании, оценивать их и разрабатывать мероприятия по адаптации предприятия к предстоящим изменениям, тем самым оградив его от потерь и негативных последствий.

Современная концепция контроллинга состоит в информировании пользователей о состоянии как внешних, так и внутренних факторов рыночной среды, что обуславливает постоянный сбор, учет, анализ, контроль и планирование в новое комплексное автономное образование, регламентирующие указанные процессы и обладающее механизмом их координации. Таким образом, контроллинг включает в себя определение целей предприятия, текущий сбор и обработку необходимой информации, проведение контроля за отклонениями фактических показателей хозяйственной деятельности предприятия от плановых, и в конечном итоге – подготовку рекомендаций для принятия соответствующих управленческих решений. Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, контроллинг представляет собой синтез планирования, учета, контроля, экономического анализа, организации информационных потоков и многого другого. Контроллинг, находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, занимает особое место в управлении предприятием – он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, не подменяя собой управление предприятием, а лишь переводя его на качественно новый уровень [3, с. 103].

Основная цель контроллинга состоит в координации управленческих процессов, которая определяется в виде согласования принимаемых решений в соответствии с целями деятельности предприятия. При этом назначе-

ние контроллинга заключается в обеспечении информационными ресурсами процессов планирования, регулирования и контроля на предприятии, в интеграции, системной организации и координации.

Исследования показали, что первоначально используемые в контроллинге инструменты были направлены, в основном, на управление и оптимизацию затрат субъектов хозяйствования. Однако с течением времени применяемые инструменты стали усложняться – сегодня уже существует достаточно большой их спектр. Большинство исследователей, занятых указанной проблематикой, сходны во мнениях, что инструменты контроллинга можно разделить на инструменты стратегического и оперативного контроллинга. Это деление вытекает из назначения этих видов контроллинга: стратегический контроллинг нацелен на создание конкурентного преимущества, а оперативный – на его удержание (рисунок 1).

Отметим, что система контроллинга представляет собой интегрированное управленческое понятие. И в связи с этим целесообразно разграничить инструменты контроллинга на две большие группы:

- 1) инструменты управленческого анализа;
- 2) инструменты управленческого учета.



Рисунок 1 – Классификация инструментов контроллинга

В целом, инструменты контроллинга должны удовлетворять основному принципу – обеспечивать ему осуществление своих функций.

Так как главная цель контроллинга состоит в поддержке и улучшении бизнес-процессов, ему необходим такой инструментарий, который позволял бы быстро и своевременно реагировать на различные изменения условий функционирования, а также максимально использовать все имеющиеся возможности для позитивных преобразований.

Необходимо отметить, что несмотря на все многообразие, необходимо тщательно относиться к выбору внедрения того или иного инструмента. Например, для транспортных компаний, действующих на монопольном рынке (либо в условиях олигополии), не нужны будут инструменты, обеспечивающие анализ конкурентов. В таком случае система бюджетирования является наиболее оптимальным методом планирования.

Для транспортных компаний также будет интересен так называемый PEST-анализ – инструмент, который позволяет выявить из всей совокупности те факторы (экономические, политические, социальные, технологические аспекты внешней среды), которые в значительной мере оказывают влияние на ведение хозяйственной деятельности организации. При этом оценка выполняется по схеме «фактор – предприятие», а результаты оценки представляются в матричном виде.

Также полагаем, что для транспортных компаний будет интересен «анализ пяти сил Портера», который представляет собой методику оценки отрасли и выработки стратегии бизнеса. Данная методика включает в себя:

- анализ угрозы появления услуг-заменителей;
- анализ угрозы появления новых конкурентов;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

Для транспортных компаний, действующих на конкурентных рынках, актуальным будет использование такого инструмента, как «бенчмаркинг». Он позволит выявить сильные и слабые стороны транспортной организации по сравнению с конкурентами, изучить положительный опыт осуществления предпринимательской деятельности и применить его впоследствии у себя. Фактически бенчмаркинг можно рассматривать как сравнительный анализ эффективности предприятий на базе взаимосвязанных показателей.

Основные задачи бенчмаркинга заключаются в следующем:

- установление конкурентного положения предприятия и определение относительно слабых его сторон;
- разработка инновационных подходов к ведению бизнеса, установление долгосрочных целей, которые являются более глобальными, чем текущие;
- разработка новых методик повышения качества, уровня транспортного обслуживания и эффективности производства.

Проведенная оценка практики управления показывает, что у организаций, внедривших и применяющих инструментарий контроллинга, происходит

упрощение процедур планирования, своевременного получения информации о деятельности компании и принятия эффективных управленческих решений, в результате чего наблюдается значительный экономический эффект.

Исследования показали, что наиболее эффективным способом внедрения контроллинга в систему управления транспортной компанией в условиях ограниченности ресурсов является пошаговое изменение информационных и управляющих потоков организации, то есть использование последовательных шагов, эффективность каждого из которых можно оценить сразу после осуществления (рисунок 2).



Рисунок 2 – Алгоритм внедрения процедур контроллинга на предприятии

Первый этап – *целеполагание*. На данном этапе задаются цели внедрения контроллинга на предприятии. Возможный перечень целей для транспортной организации:

- рост конкурентоспособной борьбы;
- сокращение времени, которое необходимо руководству для принятия правильных оперативных и стратегических решений;
- снижение уровня товарно-материальных запасов;
- разработка критериев, определяющих эффективность работы подразделений и сотрудников предприятия;
- снижение уровня транзакционных издержек;

– отражение всех затрат и достоверное определение себестоимости каждого вида перевозок;

– упрощение взаимодействия между подразделениями предприятия.

Исходя из целей выбирается тот набор инструментов, которые будут полезны и соответственно будут внедряться на предприятии, а также устанавливается период внедрения данных инструментов. Второй этап – *внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности*. На данном этапе решается ряд задач:

– обеспечение руководства информацией о деятельности как структурных единиц, так и в целом предприятия;

– повышение качества взаимоотношений и взаимодействий между подразделениями и структурными единицами организации;

– увеличении выработки и рост мотивации сотрудников, оптимизация производственных мощностей, уменьшение трудоемкости операционных процессов.

Для этого должна быть составлена структурная схема транспортного предприятия, на которой указываются входящие и исходящие из подразделений информационные потоки, а также базы данных, существующие внутри подразделений. Далее задаются основные требования к системе управленческой отчетности. Здесь же могут быть установлены: формат информационных потоков, а также круг пользователей, имеющих доступ к различной информации. Так же составляются необходимые локальные документы, которые могут быть использованы внутри предприятия [6, 9].

Третий этап – *внедрение процедур планирования*. На данном этапе происходит разработка планов предприятия и входящих в его состав структурных подразделений, в которых охватываются ключевые показатели деятельности транспортного предприятия. Также можно построить стратегические, целевые и оперативные планы.

Четвертый этап – *внедрение процедур и механизмов контроля*. В ходе этого этапа вводятся в действие механизмы контроля соответствия фактических показателей плановым, а также разрабатывается система раннего предупреждения [5, 8].

Исходя из вышесказанного можно отметить, что одним из важнейших инструментов оперативного и стратегического контроллинга является формирование сбалансированных систем показателей. При этом для каждого предприятия разрабатывается своя система показателей с учетом специфики его деятельности.

Указанная система показателей должна соответствовать ряду требований, среди которых можно выделить:

– целевую ориентированность показателей. Показатели должны отражать наличие и степень достижения стратегических и оперативных целей;

– многофункциональное изложение, т.е. отражение результатов деятельности как структурных подразделений, так и в целом самого предприятия;

– актуальность и перспективность – показатели должны обеспечивать возможность сопоставления данных в динамике, а также ориентировать на функциональное прогнозирование. При этом могут использоваться различные прикладные программы;

– преждевременное предотвращение, т. е. показатели должны предупреждать об отклонениях и причинах их появления, а также о наступлении переломных (кризисных) явлений в деятельности предприятия;

– сопоставимость – система показателей должна обеспечивать возможность сравнения данных во времени, а также по структурным отраслям предприятия.

Внедрение системы сбалансированных показателей предполагает выбор из всей совокупности бизнес-процессов транспортной организации наиболее перспективных исходя из двух критериев – максимизации прибыли и роста спроса на оказываемые услуги [7].

Необходимо отметить, что контроллинг не является статичной структурой. В течение времени необходимо проводить распределение и перераспределение задач, связанных с такими процессами, как планирование, контроль и информационное обеспечение, т. е. реинжиниринг системы контроллинга. При этом этот процесс неизбежно включает и повышение роли самоконтроллинга.

В целом можно отметить, что контроллинг представляет собой основное звено в системе интеграции управленческих решений и аналитического аппарата организации. Проведенное исследование практики управленческой деятельности в развитых зарубежных странах показало, что инструменты контроллинга заняли прочные позиции в системе менеджмента компаний. Использование указанного инструментария контроллинга в деятельности отечественных предприятий позволит принимать эффективные управленческие решения, решать задачи эффективного развития предприятий транспортной отрасли.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Анискин, Ю. П.** Планирование и контроллинг : учеб. по спец. «Менеджмент организации» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2007. – 278 с.

2 **Бойкачёва, Е. В.** Бухгалтерский управленческий учёт на предприятии транспорта : учеб.-метод. пособие / Е. В. Бойкачёва, С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2011. – 205 с.

3 **Нечехина, Н. С.** Контроллинг как инструмент управления предприятием / Н. С. Нечехина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2009. – № 4. – С. 103–108.

4 **Попченко, Е. Л.** Бизнес-контроллинг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермакова. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2006. – 288 с.

5 **Шатров, С. Л.** Теория контроля : учеб.-метод. пособие / С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2011. – 48 с.

6 **Гизатуллина, В. Г.** Бухгалтерский управленческий учёт на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. Г. Гизатуллина, С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2014. – 360 с.

7 Анализ хозяйственной деятельности на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. Г. Гизатуллина [и др.]; под общ. ред. В. Г. Гизатуллиной, Д. А. Панкова. – Гомель : БелГУТ. – 2008. – 368 с.

8 Развитие системы бухгалтерского учета и анализа на железнодорожном транспорте : [монография] / В. Г. Гизатуллина [и др.]; под общ. ред. В. Г. Гизатуллиной. – Гомель : БелГУТ, 2011. – 431 с.

9 **Шатров, С. Л.** Система внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта: состояние и направления развития / С. Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. – 2006. – № 10. – С. 8–13.

10 **Шатров, С. Л.** Теория и методология информационно-аналитического обеспечения системы управления внешнеэкономической деятельностью на железнодорожном транспорте : [монография] / С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2018. – 231 с.

*T. SHORETS*

*O. KOVALEVICH*

*Belarusian State University of Transport*

## **THE USE OF INSTRUMENTS OF CONTROLLING AT THE ENTERPRISES OF THE TRANSPORT INDUSTRY**

Sustainable development of transport enterprises in the market conditions determines its purpose and management mechanism, taking into account the production and sale of services in a competitive environment. The article discusses the main tools of controlling, which are presented in the context of management accounting and analysis. It is shown that the enterprises using and implementing tools of controlling subsequently receive positive effect due to simplification of operations of planning, the analysis, control, decision-making and receipt of timely information on results of work of the enterprise.

Получено 30.09.2019

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 12. Гомель, 2019**

---

УДК 336

*Н. С. ЩУПЛОВА, канд. экон. наук, доцент*

*Т. С. ДМИТРИЕВА*

*Ю. В. РАЛКОВА*

*Белорусский государственный университет транспорта*

## **УЧЕТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БУДУЩЕГО**

Рассматриваются основные бизнес-модели будущего и их влияние на рабочую деятельность современных специалистов. Изучается трансформация профессии бухгалтера из счетного работника в бухгалтера-аналитика.