

УДК 681.518:652.2(477)

## ІНФОРМАТИЗАЦІЯ РОБОТИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК СКЛАДОВА КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

*Зова В. А., к.е.н., доцент (ДІЗТ)*

*В даній статті на прикладі роботи залізничного транспорту розкрита та обґрунтована ефективність впровадження інформаційної системи управління діяльністю підприємств, як інструмента контролінгу і складової сучасної концепції ефективності управлінських операцій.*

**Ключові слова:** залізничний транспорт, управління, Інформаційна система, ефективність, контролінг

**Постановка проблеми.** В системі роботи підприємств залізничного транспорту поширюється використання комп'ютерної техніки, відбувається розвиток інформаційних систем. Управління цими інформаційними системами потребує застосування сучасних підходів, ефективних методів, інструментів та технологій для забезпечення успішного функціонування в конкурентному середовищі.

У зв'язку з цим виникли нові завдання з оцінки окупності інвестицій у інформаційні системи, розробки політики та правил прийняття рішень у сфері інформаційних систем на різних рівнях, планування, управлінського обліку, контролю, аналізу та виробленню рекомендацій із впровадження та використання.

При цьому контролінг спрямований на ефективне корегування і синтезування управлінських рішень, націлених на досягнення кінцевих цілей підприємства.

Основна кінцева мета будь-якого підприємства – одержання прибутку, але в деяких випадках цілі підприємства можуть бути й іншими, наприклад, відвоювання частки ринку, усунення конкурентів. Тоді контролінг зв'язує воедино функції по інформаційному забезпеченню, управлінському обліку, контролю, інтегрує й координує їх, причому не підмінює собою керування підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, бо забезпечує зворотний зв'язок у контурі керування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**  
Проблема теоретичної розробки та практичного впровадження системи контролінгу на підприємствах досліджена зарубіжними та вітчизняними вченими. Спираючись на наукові дослідження М.С. Пушкаря [1] визначено, що термін «контролінг» прийшов в Україну з Німеччини. У Великобританії та США він практично не використовується, там укорінився термін «управлінський облік» – managerial accounting. В управлінні підприємствами України поки використовуються обидва ці терміни. Пушкар М.С. виділив основні етапи становлення даної галузі

знань з моменту перших посилок у XV ст. – перша спроба вирішення задач державного управління за допомогою ідеї контролінгу та до сьогодні. Автором були обґрунтовані американська та німецька модель контролінгу. В монографії «Контролінг» Пушкар М.С. попередив, що у сучасний період трансформації суспільства досить важким і ризикованим завданням є розв'язання проблем, які ще не усвідомлені більшістю науковців до кінця через недостатність публікацій зарубіжних і вітчизняних авторів. Зокрема, це стосується такого напрямку в розвитку економічних досліджень як контролінг. Слід визначити, що розуміння сутності контролінгу за авторською інтерпретацією Пушкаря М.С. значно відрізняється від інтерпретації німецьких вчених (Майер Р., Манн Р.), які основну увагу зосереджують на плануванні, обліку, аналізі і контролі суми покриття (маржинального доходу). Він зазначає, що формування витрат дійсно є основним об'єктом відстеження тенденцій, але, собівартість продукції залежить від використання факторів виробництва, виробничого потенціалу, організації маркетингової діяльності, зміни зовнішніх факторів виробництва (податкова політика, зв'язки по сировині та збуту, регламентація бізнесу з боку держави тощо), а тому необхідно також відстежувати показники використання основних засобів, матеріальних ресурсів, відпрацьованого часу та оплати праці, ефективності процесу постачання, виробництва, збуту; інвестиційної та інноваційної діяльності, процесу управління, маркетингової та фінансової діяльності. І лише комплексний характер спостереження за всіма блоками господарської і фінансової діяльності може забезпечити інформацію про становище підприємства і тенденції, що сприяють зміцненню або послабленню позиції підприємства на ринку.

О.Б. Гребець [2] узагальнила підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до того, що більшість дослідників серед структурних елементів контролінгу виділяють саме облік, інформаційне забезпечення, контроль, управління та планування, аналіз для досягнення оперативних та стратегічних цілей діяльності організаційної структури.

Також особливу увагу слід приділити дослідженням в цієї області О.В. Оліферова [3]. В його монографії «Контролінг інформаційної системи підприємства» доведено, що нові проблеми, пов'язані з інформаційними системами, потребують нових технологій управління, до яких належить контролінг. Доведена доцільність застосування методології, теорії та методики контролінгу до процесів інформаційних систем, які в сучасних умовах стають фундаментом основних бізнес-процесів підприємства. Для реалізації контролінгу інформаційних систем розроблені підходи визначення сукупності вартості володіння, проведення функціонально-вартісного аналізу, розрахунку ключових фінансових показників підприємства. А також для контролінгу інформаційних систем підприємства ним запропоновано типову бізнес-модель. Яка базується на сучасному баченні інформаційної системи як інформаційної служби з надання сервісів іншим підрозділам, приведені теоретичні положення і фактичні розрахунки показників у системі контролінгу інформаційних систем.

За останнє десятиріччя дослідження з питань контролінгу вже мають різнонаправленість. Обґрунтуванням і удосконаленням методичних аспектів контролінгу займалися Івашкевич В.Б. [4], Цигилик І.І. [5], Климов С.М. [6], Пушкар М.С. [1], Шепітко Г.Ф. [7], Хан Д. [8], Благодарний О.І. [9], Сухарева Л.А. [11], та Оліферов О.В. [3]

Розкриттю практичних аспектів впровадження контролінгу в управлінні підприємствами різної галузевої спрямованості присвятили свої дослідження такі вчені як Кірсанова Т.О. [12], Оліферов О.В. [3], Веришагін І.К. [13], Гасло О.О. [14], Петрусевиц Н.Ю. [16], Аксенюк М.М. [17], Панченко Г.С. [18], Поліщук Н. В. [15] та Козуб О.В. [19]

Але ейфорія з питань бездоганності та всеохопленості управлінських можливостей контролінгу, як заходу управління була порушена Борисом та Юрієм Валуєвими [11], які зазначають, що:

1. Не проведені та не можуть бути об'єктивно визначені межі, які відокремлюють контролінг від управлінського обліку, який мало чим відрізняється від останнього. Уся розбіжність в термінах.

2. Нічого не даючи в замін, контролінг може збільшити масштаб дублювання функцій, призвести до ще більшого «розподілу» відповідальності, створить ілюзію якісного погіршення.

Таким чином звертаючись до попереднього висловлення М.С. Пушкаря – досить важким і ризикованим завданням є розв'язання проблем, які ще не усвідомили більшість науковців до кінця.

Але з питань контролінгу було проведено і ряд досліджень, в яких контролінг виступає як інструмент практичного застосування в діяльності окремих підприємств:

- ВАТ «Сумихімпром» при розробці напрямків з удосконалення інформаційного забезпечення процесу екологізації виробничої діяльності [15];

- ЗАТ «Група «Норд» з позиції впровадження рекомендацій зі стратегічного управління і планування інформаційної інфраструктури діяльності підприємства [16];

- торговельні підприємства Донецької, Київської, Львівської, Харківської та Херсонської областей з позиції аналізу основних показників діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища [17];

- інформаційні системи провайдерів Інтернет-послуг НТЦ ФТКОМ, ЗАТ «Фарлєп-телеком», ЗАТ «Доріс», ТОВ «Data-Internet» при вирішенні питань аналізу вартості інформаційних послуг та їхньої оптимізації [18];

- ТОВ «Програмні системи розвитку» «Менеджер-Олігарх 3.0.», де введений розроблений модуль інвестиційного контролінгу [19];

- ТОВ «Ельво-Маркет» (завод «Львівпобутприлад»), ВАТ «Мотозавод», ТОВ Науково-виробниче підприємство «Кітва», «Союз-Віктан» ЗАТ «Трипільський пакувальний комбінат», ЗАТ «Фірма «Полтавпиво», ВАТ «НПК – Галичина», для удосконалення методик інвентаризації виробничих запасів, ЗАТ «Херсонський нафтопереробний завод», ЗАТ «Артемівський машинобудівний завод «Вістек» при оцінюванні ефективності управління людськими ресурсами; Запорізької регіональної філії ВАТ «Українська гірничо-металургійна компанія» при апробації системи показників, необхідних для проведення комплексної оцінки діючих методів управління людськими ресурсами.

Підводячи все вище перераховане можна стверджувати, що практично обґрунтовано ефективність використання контролінгу, як заходу управління у діяльність промислових підприємств (різної галузевої спрямованості), аграрних і торгівельних та підприємств нафтового комплексу.

Незважаючи на широкий спектр питань, охоплених дослідженнями, недостатньо опрацьованими у вітчизняній літературі залишаються теоретико-методичні основи використання контролінгу при розбудові інформаційної системи підприємства для забезпечення ефективності управління підприємствами залізничного комплексу.

Вищенаведене, безумовно, підтверджує актуальність статті і обумовлює її основну мету. Тому *метою статті* є використання концепції контролінгу для визначення практичних рекомендацій з побудови інформаційної системи управління на підприємствах залізничного транспорту для забезпечення їх ефективного функціонування.

*Виклад основного матеріалу* Одним з найсучасніших і ефективних систем керування

підприємства є контролінг. Концептуально сучасний контролінг заснований на декількох компонентах:

філософії прибутковості, що означає: орієнтацію мислення й дій співробітників на рентабельність підприємства; постійний контроль витрат і проведення заходів щодо їхнього зниження; гармонічний компроміс між орієнтацією на дохід і на споживача; взаємозв'язок стимулювання працівників й їхнього внеску в підвищення рентабельності підприємства; синхронізацію особистих (дохід, кар'єра) і короткострокових цілей; безперервну оцінку за критерієм прибутковості.

створення адекватної інформаційної системи, а також формування адекватної стратегії й тактики функціонування підприємств залізничного комплексу, яка в свою чергу передбачає контроль за виконанням галузевої соціально-економічної політики, яка визначає фундаментальні довгострокові цілі економічного і соціального розвитку та основні умови їх досягнення.

Для впровадження контролінгу в управління підприємством залізничного транспорту потрібні знання з широкого спектру предметів, пов'язаних з економікою, керуванням та кібернетикою. Варто мати на увазі, що не існує готових рішень усіх проблем, з якими може зіштовхнутися підприємство; реальні економічні проблеми завжди нестандартні й заплатані, а часу й вихідної інформації для їхнього рішення звичайно недостатньо. Тому необхідно навчитися сміливо комбінувати різні підходи, застосовувати весь накопичений багаж знань для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності й неповної інформації. Одним з таких підходів є створення електронних документів різних форматів, які більш доступні, тоді як засоби керування ними, на жаль, відстали.

Виходом може бути використання «правильної» системи керування документами для зберігання й систематизації всіх їх в організації. Немає жодного підприємства, жодної державної організації, в якій на порядку денному не стояло б питання про систему електронного документообігу.

Інакше кажучи, не варто розглядати документообіг як якийсь окремих допоміжний бізнес-процес, для автоматизації якого потрібна окрема система. Скоріше варто говорити про забезпечення документації в основних і допоміжних бізнес-процесах, тому що всі документи, які сформовані у ході роботи, повинні мати відношення до якогось аспекту діяльності підприємства. Тоді найголовніше завдання системи електронного документообігу полягає в тому, щоб асоціювати неструктуровані документи з бізнес-об'єктами, наприклад облікові системи – кадрові, логістичні і т.д. Інша важлива функція – забезпечення «руху» документів, коли можна описати не тільки маршрут документа, а й зміст усіх дій, які відбуваються, й не тільки із самим документом, а й тих, що виконуються

в інших системах – усі документи перебувають у єдиній електронній базі.

Так ефективне управління сьогодні потребує якісно більш високого інформаційного забезпечення. Швидкість руху інформації по управлінським каналам, неприливно відновлюваність, гнучкість та якість обліково-аналітичних та прогнозних технологій. Тому більш детально варто акцентувати увагу на проблемі підвищення рівня інформатизації.

З метою підвищення ефективності роботи залізничного транспорту України, проведення єдиної технічної політики в галузі інформатизації, оптимізації витрат на розробку, впровадження та експлуатацію інформаційно-телекомунікаційних систем та технологій, підвищення ефективності інвестицій Генеральним директором Укрзалізниці було видано наказ № 326-ЦЗ-1 від 14.09.2006 «Про заходи щодо впровадження перспективних інформаційно-телекомунікаційних технологій на залізничному транспорті України». Згідно з цим наказом було визначено першочергові заходи з впровадження перспективних інформаційно-телекомунікаційних технологій:

- розробка та затвердження Координаційного плану впровадження інформаційно - обчислювальних та телекомунікаційних систем та технологій (ОТСТ) на залізничному транспорті України (Координаційний план з ОТСТ);

- розробка Положення про Координаційну раду Укрзалізниці з питань інформатизації залізничного транспорту України;

- розробка перспективного плану становлення та розвитку ПКТБ ІЗТУ на 2007-2010 роки;

- впровадження Автоматизованої системи керування вантажними перевезеннями (АСК ВП УЗ): етап - в дослідну експлуатацію на всіх залізницях України, етап - в постійну експлуатацію, 3 етап - створення єдиної для всіх залізниць центральної автоматизованої системи;

- поетапне створення електронного документообігу в сфері вантажних перевезень: 1-й етап (автоматизоване робоче місце (АРМ) ТВК та прийомоздавальника), 2-й етап (інші робочі місця);

- створення єдиного на залізниці розрахункового центру з вантажних перевезень;

- повна автоматизація прикордонних станцій із можливістю взаємодії з митними органами та сусідніми державами;

- побудова корпоративної аналітичної системи з вантажних та пасажирських перевезень на базі єдиного сховища даних та інформаційного порталу;

- побудова першої черги єдиної мережі передачі даних залізниць України (ЄМПД УЗ);

- створення першої черги корпоративної системи інформаційної безпеки.

Також було розроблено Програму розвитку комплексної інформатизації комерційного господарства залізниць України на 2006-2010 роки.

Ця програма передбачає впровадження комплексних інформаційних технологій функціонування галузі в нових умовах, єдиної потужної мережі передачі даних на основі волоконно-оптичних ліній, впровадження перспективних автоматизованих систем на робочих місцях комерційних працівників станцій та дирекцій, керівників Укрзалізниці та залізниць для прийняття оперативних рішень управління перевезеннями. В процесі реалізації цієї програми на працівників обчислювальних центрів полягло значне навантаження по укладанню договорів, придбанню програмно-апаратних комплексів, встановленні їх на робочих місцях, навчанню працівників, опануванням новими знаннями. Автоматизація робочих місць, що тісно взаємодіють між собою, повинна проводитися технологічно та організаційно комплексно, створюючи єдину комерційну підсистему АСК ВП УЗ, забезпечувати її взаємодію з оперативно-диспетчерською, фінансовою та іншими підсистемами.

Призначенням комерційної підсистеми АСК ВП УЗ є управління вантажною і комерційною роботою на залізницях і їх підрозділах до якої входять АРМи товарних касирів, прийомоздавальників, приймальників поїздів, диспетчерів - вагорозподільників і інші. Як новий елемент в ІС АРМів реалізується функція автоматизації підготовки документів.

Неодмінною умовою реалізації цієї функції є організація єдиної бази даних (БД) об'єкта управління та організація файлів-класифікаторів ІС АРМів управлінських працівників.

В умовах застосування ПЕОМ і створених на їх основі АРМів управлінського персоналу впроваджується нова людино-машинна діалогова форма управління, що ґрунтується на таких принципах:

- автоматизація документування господарських процесів і явищ;

- чергування сеансів активного діалогового режиму «Користувач - ПЕОМ» й автоматичного режиму при формуванні вихідних документів.

Управлінський процес в ІС включає такі стадії:

- документування господарських операцій;
- систематизація та узагальнення економічних даних;

- відображення вигідних даних їх використання в управлінні.

Концептуальна відмінність ЛРМу на основі ПЕОМ від просто ПЕОМ полягає в тому, що в ЛРМі відкрита архітектура ПЕОМ функціонально, фізично та ергономічне настроюються на конкретного користувача (персональне АРМ) або групу користувачів (групове АРМ). Перевагами оброблення інформації на АРМі є: простота створення і ведення баз даних (БД); єдиний опис даних, їхня надійність та захист; модульна побудова програмного

забезпечення (ПЗ); технологічна спеціалізація програм; функціональна повнота: застосування стандартних процедур; близька до природної мова спілкування з ПЕОМ; спеціальна підготовка до роботи на ПЕОМ; відсутність реляційної БД або сховища даних (багатовимірної БД).

Основними функціями АРМу можуть бути: введення, накопичення та зберігання інформації; її пошук за заданими ознаками; виконання прикладних програм оброблення інформації; видача здобутих результатів у потрібному вигляді; контроль усіх етапів оброблення інформації; автоматичне протокोलювання робочих процесів; відображення інформації та результатів її оброблення на екрані ПЕОМ.

Основні характеристики АРМу: розвинений діалог з користувачем; високий ступінь автоматизації професійної діяльності користувача, зайнятого обробленням інформації; прямі розрахунки за довільним алгоритмом; відображення і документування результатів оброблення інформації; наявність засобів управління БД; оптимізація використання обчислювальних та інформаційних ресурсів; якість інформаційного обслуговування; щільність даних, що циркулюють в інформаційних каналах; рентабельність програм. Кінцевий користувач виконує два види дій: запит потрібної йому інформації та прийняття рішень щодо подальшого оброблення даних. Після прийняття рішення користувач може перейти до наступних дій: відкоригувати дані і ІБ, виконати розрахунок, вивести інформацію на машинний носій.

Упровадження АРМів ліквідує розрив у часі між виробничо-господарським процесом, здобуттям первинної інформації, її обробленням і видачею результатів, що дає змогу активно впливати на процес управління.

Основною кінцевою метою передбачається створення електронного обігу документів, пов'язаних з процесами зародження вантажопотоків, перевезення вантажу та кінцевих операцій з вантажами, отримання об'єктивних показників роботи окремих підрозділів та забезпечення проведення маркетингових досліджень вантажних перевезень за родами вантажів, видами сполучень та ін. Документообіг – процес проходження документів усередині системи управління – від джерела їх формування до використання в управлінні. Процес документування ґрунтується на використанні документа для фіксації господарських операцій та явищ. В умовах АРМів паперові первинні документи замінюються машинними (електронними). Змінюється тільки носій даних про господарську операцію, але документ як доказ факту здійснення цієї операції залишається тим самим. Тільки процес документування може бути виконаний в безпаперовій формі. Відбувається корінна зміна самої технології документування і документообігу.

Первинні документи «виписують» на ПЕОМ. Дані в ці документи заносять з екрана дисплея за певною технологією й одночасно розміщують в інформаційному фонді, звідки передають системі оброблення даних. Первинне документування як попередній управлінський акт збирання, реєстрації інформації відпадає, тобто здійснюється введення даних у ПЕОМ і паралельно реалізується можливість одержати первинний документ. Документ зберігається в пам'яті ПЕОМ в електронній формі й за необхідності може бути роздрукований.

При цьому досягається високий рівень автоматизації циклу операцій введення, контролю, оброблення даних первинних документів з використанням інформаційних і програмних ресурсів АРМу.

Основна мета автоматизації цього етапу - зниження обсягу інформації, що вводиться з клавіатури, до мінімуму. АРМ відкриває широкі можливості бездокументного управління реєстрацією господарських операцій безпосередньо на ПЕОМ з одержанням ВК первинних документів.

Занесення первинних даних в електронний документ здійснюється з максимальним використанням інформації файлів, що зберігаються в інформаційному фонді АРМу. Файли автоматично підключаються в момент заповнення конкретної графі документа. Два етапи оброблення інформації в АРМі показано на рисунку 1 – формування вхідних документів в АРМі і рисунку

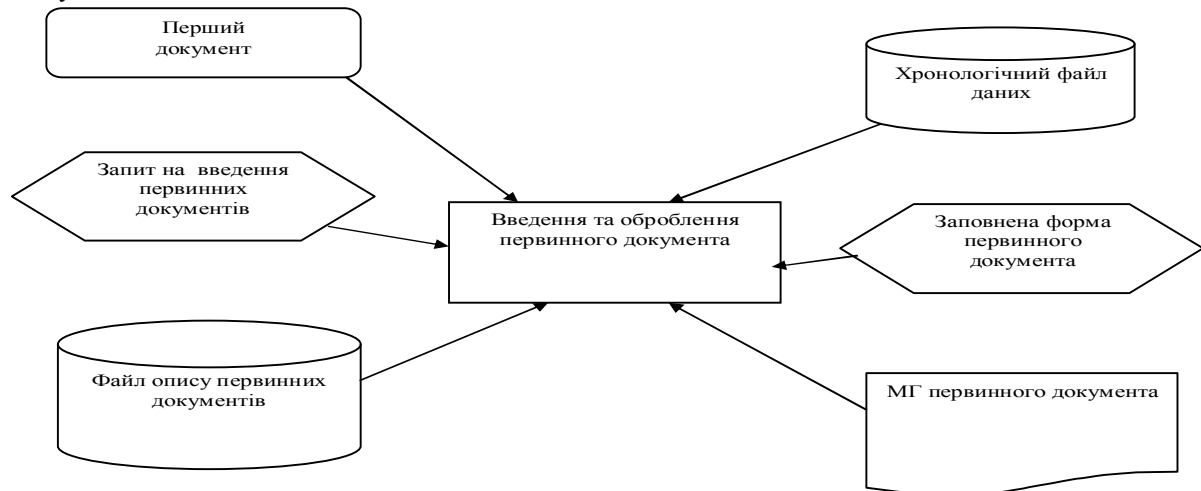


Рисунок 1 - Формування вхідних документів в АРМі

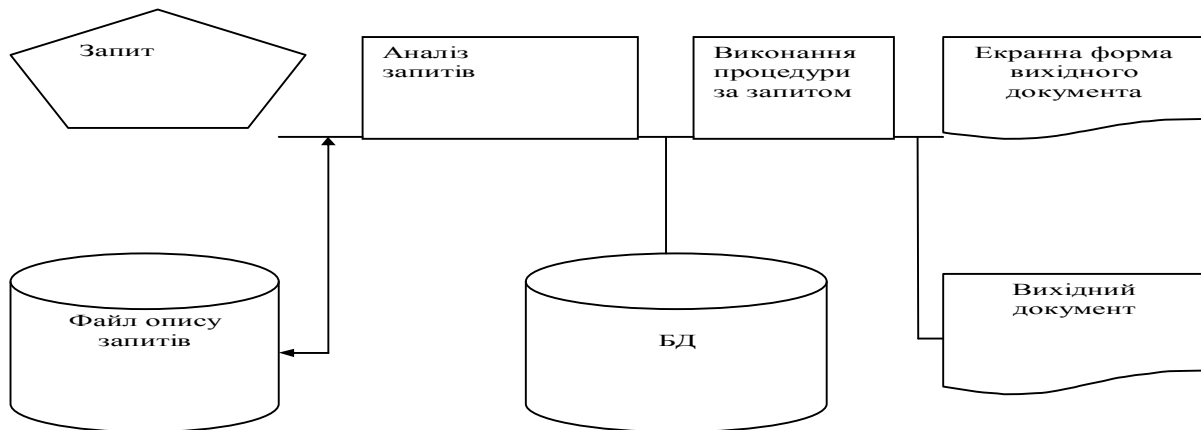


Рисунок 2- Формування вихідних документів в АРМ

2 – формування вихідних документів в АРМі. На етапі первинного обліку використовують уніфікований засіб реєстрації даних, що дає змогу автоматизувати введення та оброблення первинних документів на основі запиту. Запит включає набір формалізованих процедур, що забезпечують: введення даних згідно зі структурою первинного

документа; контроль реквізитів, які вводяться; контроль збалансованості документа; друкування протоколу введення даних первинного обліку; алгоритмічне оброблення показників документа; організацію хронологічного файлу даних; друкування форми первинного документа.

Автоматизація документування практично знімає проблему можливої невідповідності даних первинних документів і введеної в ПЕОМ Інформації.

Кодування реквізитів-ознак здійснюється автоматизовано з використанням інформації класифікаторів. Відпадає необхідність у ручному веденні журналів, різних накопичувальних відомостей - їх замінює пам'ять ПЕОМ

Технологічний процес оброблення на АРМі є без паперовим і характеризується інтерактивним режимом введення даних в ПЕОМ та формуванням вихідних документів.

Електронний документообіг повинен стати превалюючим і юридичне значимим: паперові копії документів при необхідності повинні виходити з інформаційних систем. Роботу з усіма первинними документами в інформаційних системах слід вести з застосуванням електронно-цифрового підпису, який забезпечить фіксацію відомостей про робітників, які виконували ввід або зміну електронних документів. Використання таких систем в комплексі з юридичними процедурами забезпечить можливість ведення електронного технологічного документообігу, контроль виробничої дисципліни, виключить дублюючі потоки інформації та можливість викривлення змісту звітів на проміжних етапах.

Основою зміни принципів дії інформаційних систем є припущення про встановлення часу початку та завершення технологічної операції у відповідності з їх реєстрацією в інформаційних системах та забезпечення необхідного для цього перегляду управлінських принципів, технологій та методик звітності.

**Висновки.** Поступове впровадження елементів електронного документообігу сприяє становленню і формуванню системи контролю в мережі підприємств залізничного комплексу регіону та сприяють підвищенню ефективності його роботи, а саме:

1. Автоматизовані системи, які будуть розроблені на єдиній базі даних, принципах і програмному забезпеченні, створюють за рахунок підвищення сервісного та інформаційного обслуговування нові можливості залучати до транспортних послуг більшу кількість клієнтів та отримувати додаткові прибутки, а з іншого боку забезпечувати керівництво Укрзалізниці та залізниць України необхідною інформацією для оцінки ситуації, прийняття своєчасних рішень і прогнозування перспектив. Реалізація впровадження повинна забезпечити: контроль за дотриманням комерційними працівниками технологічної та виробничої дисципліни; безперервність виконання технологічних операцій із забезпеченням системи логічного контролю на стадіях: здійснення процесів планування; підготовки процесу перевезень; заповнення перевізних документів; розрахунку

провізних платежів; оплати перевезень і здійснення самого перевезення відповідно до договірних умов [7].

2. У рамках комерційної підсистеми реалізується централізована модель формування, збереження й обробки даних, що дозволяє організувати єдине місце формування звітних показників роботи залізниць України, отримувати об'єктивні показники роботи як окремих підрозділів, так і всього залізничного транспорту.

3. Впровадження підсистеми та автоматизованих робочих місць комерційного господарства дозволить.

Підвищити прибутковість роботи Залізниць шляхом ефективного керування при здійсненні вантажних перевезень за рахунок наступних факторів: підвищення привабливості залізничних перевезень в оцінках клієнтів; комплексності надання транспортних і додаткових послуг; розширення асортименту транспортних послуг; підвищення якості роботи з клієнтами залізниць за рахунок спрощення процедури замовлення транспортних послуг і підвищення швидкості обміну інформацією між клієнтами та залізницями; підвищення зручності і комфорту клієнта при користуванні цими послугами за рахунок можливості використання засобів електронного зв'язку; зменшення числа неточних оцінок, зниження ризику прийняття неадекватного поточній ситуації на ринку управлінського рішення (за рахунок повноти і підвищення вірогідності інформації); підвищення точності маркетингових прогнозів розвитку кон'юнктури ринку вантажних перевезень (за рахунок комплексного і системного підходу до їхньої розробки, застосування сучасних методів, моделей і технологій аналізу і прогнозування); підвищення якості роботи маркетингових структур за рахунок розширення аналітичних і посилення контрольних функцій; підвищення оперативності і якості управлінських рішень на всіх рівнях керування вантажними перевезеннями.

4. Підвищити продуктивність використання рухомого складу через скорочення простою вагонів на під'їзних коліях станцій і міждержавних стикових пунктах за рахунок зменшення: часу узгодження заявок на перевезення вантажів;

часу оформлення перевізних документів; часу проведення митних операцій при використанні інформації попереднього обміну даними про вантаж; залежних експлуатаційних витрат по комерційному господарству (організація взаємодії з прийомоздавачем при прийманні вантажу до перевезення і видачі вантажу).

5. Забезпечити підвищення продуктивності праці на станціях та в ТехПД за рахунок скорочення витрат ручної праці, пов'язаної з обробкою перевізних документів як по відправленню так і по прибуттю вантажів і, як наслідок, скорочення в ТехПД штату працівників, зайнятих введенням в

ПЕОМ даних з перевізних документів і в подальшому – зменшення кількості ТехПД.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Пушкар М.С. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / Михайло Пушкар, Роман Пушкар – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - с. 370-375
2. Гребець О.Б. Контролінг як сучасна підсистема управління // Економіка та держава. – 2009. - №12. – с. 71-72.
3. Оліферов О.В. Контролінг інформації та системи підприємства в умовах невизначеності: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. докт. екон. наук / О.В. Оліферов.- Київ.- 2004р. - с. 12.
4. Івашкевич В.Д. Практикум по управленію учета и контроллингу. - М.: Финансы и статистика, 2004. – с. 157-159.
5. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління // Актуальні проблеми економіки.- 2005. - №3. – с. 117-123.
6. Климов С.М. Контроллинг: вопросы теории и практики. - СПб: Знания, 2005. - с.60-66.
7. Шепітко Г.Ф. Контролінг. - К.: Вид-во Європейського університету, 2004.- с. 135-140.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. - М.: Финансы и статистика, 1997. – с. 799-820
9. Благодарний О.І. Контролінг малого бізнесу регіону у ринкових умовах. - Донецьк, 2000. – с. 24-30.
10. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнеса. - К.:Эльга, 2002. – с. 208-225.
11. Валуев Б. Контроллинг. Некоторые положения концепции // Економіст. – 2009.- №7. – с. 55-60.
12. Кірсанова Т.О. Екологічний контролінг в системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / Т.О. Кірсанова.- Суми.- 2004р. - с.35.
13. Верищагін І.К. Контролінг як система управління реальними інвестиціями торговельного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / І.К. Верищагін.- Київ.- 2004р. - с.25.
14. Гасло О. О. Маркетинговий контролінг: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / О. О. Гасло.- Донецьк.- 2005р. - с.11.
15. Поліщук Н.В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / Н. В. Поліщук - Лівів.- 2005р. - с.21.
16. Петрусевич Н.Ю. Контролінг в управлінні оборотним капіталом підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / Н. Ю. Петрусевич – Харків.- 2005р. - с.12.
17. Аксенюк М.М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / М. М. Аксенюк - Київ.- 2008р. - с. 31.
18. Панченко Г.С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / Г. С. Панченко – Донецьк.- 2008р. -с. 24.
19. Козуб О.В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / О.В. Козуб - Запоріжжя.- 2009р. -с. 12

**Аннотація.** В данній статтє на примєре работы жєлєзнодорожного транспорта раскрыта и обоснована ефективность внедрения информационной системы управления деятельностью предприятий, как инструмента контроллинга и составляющей современной концепции эффективности управленческих операций.

**Ключевые слова:** жєлєзнодорожный транспорт, управление, информационная система, эффективность, контроллинг

**Summary.** In this article on the example of work of railway transport of introduction of management information by activity of enterprises is exposed and reasonable, as an instrument of controlling and making modern conception of efficiency of administrative operations.

**Key words:** railway transport, operation, information system, efficiency controlling

*Рецензент д.е.н., професор ДНУ Макогон Ю.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*