

УДК 388.22.021.1

Тетяна Войченко, к.е.н., доц.

(доцент кафедри економіки і менеджменту Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

Динамічні зміни в навколишньому середовищі, глобалізація ринків і поступове підвищення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту вітчизняних транспортних підприємств застосування найсучаснішої інструментарію для виявлення існуючих у системах управління резервів ефективності. Тому все більшого значення набуває впровадження контролінгу в діяльність транспортних підприємств. Головна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

На сучасному ринку транспортних послуг вищою метою транспортних підприємств є збереження та успішний розвиток потенціалу компанії. Вимоги нового світового ринку та необхідність удосконалення існуючих економічних процесів на транспортному підприємстві дали поштовх для виникнення та розробки методів застосування контролінгу. Саме досягнення цілей транспортних компаній забезпечуються через реалізацію процесів управління, а, отже, мета контролінгу, як захисту економічних інтересів, є похідною від цілей транспортного підприємства. Контролінг бере участь у формуванні задач і сприяє досягненню головної мети через методичне забезпечення процесів реалізації цілей компанії. Слід зазначити, що саме за допомогою методів контролінгу забезпечується координація цілей за всіма рівнями управління. Контролінг, тим самим, сприяє досягненню мети діяльності всієї транспортної системи загалом.

Раціональне використання ресурсів транспортних компаній, збереження цілісності транспортного процесу і підвищення його ефективності багато в чому залежать від упровадження нових методів управління, що забезпечують адаптацію структури управління до мінливих умов діяльності, реалізацію стратегічних і тактичних завдань підприємства. Важлива роль у вирішенні цих завдань належить впровадженню і використанню контролінгу як специфічної функції менеджменту щодо забезпечення і координації управлінських процесів. Тому для вирішення завдань контролінгу сучасні транспортні підприємства потребують нових моделей, підходів і методів, за допомогою яких ці завдання можуть бути вирішені найбільш ефективно.

Сучасний стан світового транспортного ринку характеризується постійною зміною умов, в яких доводиться функціонувати транспортним підприємствам, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а до якісних змін у розумінні його принципів, елементів структури і методів реалізації.

© Войченко Т.О., 2016

У цих жорстких умовах перед керівниками особливо гостро постає задача прогнозування розвитку ринкової ситуації і своєчасна реакція на нові загрози й можливості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності транспортного підприємства. Вона вирішується за рахунок практичної реалізації інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, системно охоплює весь комплекс управлінських заходів, в основу яких покладено систему контролінгу.

Ключові слова: управління, система контролінгу, центри відповідальності, ефективність, транспортні підприємства.

Татьяна Войченко, к.э.н., доц.

(доцент кафедры экономики и менеджмента Киевской государственной академии водного транспорта имени гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА

Динамические изменения в окружающей среде, глобализация рынков и постепенное повышение конкурентной борьбы требуют от менеджмента отечественных транспортных предприятий применения современного инструментария для выявления существующих в системах управления резервов эффективности. Поэтому все большее значение приобретает внедрение контроллинга в деятельность транспортных предприятий. Главная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием.

На современном рынке транспортных услуг высшей целью транспортных предприятий является сохранение и развитие потенциала компании. Требования нового мирового рынка и необходимость совершенствования существующих экономических процессов на транспортном предприятии дали толчок для возникновения и разработки методов применения контроллинга. Достижение целей транспортных компаний обеспечивается через реализацию процессов управления, а, следовательно, цель контроллинга, как защиты экономических интересов, является производной от целей транспортного предприятия. Контроллинг участвует в формировании задач и способствует достижению главной цели через методическое обеспечение процессов реализации целей компании. Следует отметить, что именно с помощью методов контроллинга обеспечивается координация целей по всем уровням управления. Контроллинг, тем самым, способствует достижению цели деятельности не одного транспортного предприятия, а всей транспортной системы в целом.

Рациональное использование ресурсов транспортных компаний, сохранение целостности транспортного процесса и повышение его эффективности во многом зависят от внедрения новых методов управления, обеспечивающих адаптацию структуры управления к меняющимся условиям деятельности, реализацию стратегических и тактических задач предприятия. Важная роль в решении этих задач принадлежит внедрению и использованию контроллинга

как специфической функции менеджмента по обеспечению и координации управленческих процессов.

Поэтому для решения задач контроллинга современные транспортные предприятия требуют новых моделей, подходов и методов, с помощью которых эти задачи могут быть решены наиболее эффективно.

Современное состояние мирового транспортного рынка характеризуется постоянным изменением условий, в которых приходится работать транспортным предприятиям, и ведет не просто к возрастанию роли управления им, а к качественным изменениям в понимании его принципов, элементов структуры и методов реализации. В этих жестких условиях перед руководителями особенно остро стоит задача прогнозирования развития рыночной ситуации и своевременная реакция на новые угрозы и возможности с целью повышения уровня конкурентоспособности транспортного предприятия. Она решается за счет практической реализации инновационного потенциала хозяйствующего субъекта, системно охватывает весь комплекс управленческих мероприятий, в основу которых положена система контроллинга.

Ключевые слова: управление, система контроллинга, центры ответственности, эффективность, транспортные предприятия.

Tatiana Voichenko , Ph.D., Assoc.

(associate Professor of Economics and Management Kyiv State Academy of Water Transport behalf Hetman Petro Konashevich Sagaydachniy)

EFFECTIVE MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES USING THE SYSTEM CONTROLLING

Dynamic changes in the environment, globalization of markets and the gradual increase of competition require the management of domestic transport companies applying modern tools to identify existing reserves of the effectiveness of management systems. Therefore it is becoming increasingly important in controlling the implementation of the activities of transport companies. The main purpose of controlling – the orientation of the management process to achieve the goals of the enterprise.

In today's market of transport services supreme goal is to preserve the transport companies and the company's development. The requirements of the new global market and the need to improve existing economic processes at the transport company gave rise to the emergence and development of application methods of controlling. Achieving the goals of the company provided transport through the implementation of management processes, and therefore, the purpose of controlling, as the protection of economic interests, is derived from the objectives of the transport company. Controlling tasks involved in the formation and contributes to achieving the main goals through methodical processes to ensure the implementation of the company's goals. It should be noted that it is through controlling methods provided coordination purposes at all levels of management. Controlling, thus, contributes to the purpose of the activity is not a transportation company, and the whole of the transport system as a whole.

Rational use of resources, transport companies, preserve the integrity of the transport process and increase its efficiency is largely dependent on the introduction of new management methods to ensure the adaptation of governance structures to the changing conditions of activity, the implementation of strategic and tactical problems of the enterprise. An important role in solving these problems belong to the implementation and use of controlling as a specific management functions to ensure the coordination and management processes.

Therefore, to solve the problems of controlling modern transport enterprises trkbuyut new models, approaches and methods by which these objectives can be achieved most effectively.

The current state of the global vehicle market is characterized by constant changes in the environment in which to work transport companies, and leads not only to an increase in the role of Management, and a qualitative change in the understanding of its principles, elements of the structure and methods of implementation. In these harsh conditions before the heads of particularly acute problem of forecasting the development of the market situation and modern response to new threats and opportunities in order to increase the competitiveness of the transport undertaking. It is achieved in the practical realization of the innovative capacity of the economic entity, systematically covering the entire range of management activities, which are based on controlling system.

Keywords: management, controlling system, centers of responsibility, efficiency, transport companies.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку української економіки ефективність роботи транспортних підприємств усе більше залежить від застосування технологій і методів управління. Прискорення темпів науково-технічного прогресу, глобалізація виробничо-господарських зв'язків і посилення конкуренції висувають нові вимоги до системи управління транспортного підприємства. Сучасні транспортні підприємства, перетворюючись на складні системи, децентралізують управління і оперують великим потоком інформації, яка швидко втрачає актуальність. У зв'язку з цим, з'являється об'єктивна необхідність координації діяльності різних підрозділів. Для забезпечення керованості таких систем потрібні нові методи управління, відповідні складності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У цих умовах необхідним стає використання методів та інструментів контролінгу, який координує роботу функціональних служб підприємства і надає інформаційно-аналітичну підтримку керівництву при прийнятті управлінських рішень. Оптимізуючи модель управління транспортним підприємством з урахуванням його специфіки, контролінг дозволяє чітко дотримуватися принципу цілеполягання і принципу відповідності повноважень видам управлінських впливів. На цій основі істотно покращується якість та ефективність управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність впровадження контролінгу розглянута такими вченими, як: Белобженський І., Білуха М., Бодюк А., Бутинець Ф., Мурашко В., Троян О.В., Задорожний Р.П., Верхоглядова Н.І. та ін. Визначенню сутності та ролі контролінгу присвячені роботи Ананькіної О.Л., Бородушка І.В., Гусевої І.Б., Дедова О.А., Захарова М.М., Лебедева П.В., Натарова М.В., Печатної О.Д., Смирнова С.А., Уткіна Е.О. Привертають увагу роботи, виконані в останній період Івановою Н.І., Кармінським А.М., Макеєвим Р.В., Одеговим Ю.Г., Просветовим Г.І., Фалько С.Г., Ємець Е.В. та ін. За кордоном проблеми конт-

ролінгу досліджували К.Друрі, Р.Манн, Е.Майер, Х.Фолльмут, Д.Хан, Ч.Хонгрэн, П.Хорват, Х.Хунгенберг та ін. Ці роботи дозволяють по-новому осмислити низку проблем організації управління підприємствами на базі системи контролінгу, проте практичний аспект організації контролінгу з урахуванням галузевої специфіки на сучасних транспортних підприємствах потребує подальшого удосконалення.

Мета статті. Метою статті є дослідження контролінгу як сучасної системи управління транспортними підприємствами та пошук нових більш ефективних методів та інструментів процесу управління в умовах динамічного висококонкурентного зовнішнього середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. Під контролінгом ми розуміємо напрямо управлінської діяльності, зміст якої становить формування сучасної системи управління транспортним підприємством, орієнтованої на його ефективну роботу і на досягнення кінцевих результатів. Саме контролінг займає важливе місце в системі управління підприємством: він пов'язує всі функції управління, інтегрує і координує їх, забезпечує функціонування системи управління на якісно вищому рівні. При цьому, реалізація контролінгу з метою забезпечення ефективності процесу управління є унікальним процесом, оскільки в кожному конкретному випадку характер впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на цей процес може бути різним [1].

Розробка якісної системи управління в даний час актуальна для багатьох підприємств. Вихідна точка створення системи – персоніфікація відповідальності за прийняття рішень і визначення структури центрів відповідальності на підприємстві. Для кожного з останніх визначаються цілі, складаються плани, ведеться облік результатів, оцінюється діяльність керівників і співробітників.

Контролінг грає істотну роль в підвищенні якості управління процесами на основі спостереження, перевірки всіх аспектів діяльності, обліку, порівняння даних і аналізу, планування, підготовки та просування проектів управлінських рішень. Він забезпечує безперервний моніторинг діяльності на кожному рівні управління і містить у собі різні форми контролю тенденцій і намірів, виявлення відхилень і проблемних зон, виконуючи при цьому роль сигнальної системи для менеджменту, може використовуватися як комплексний інструмент, що забезпечує успіх компанії [2, 3].

Організаційні структури, що є сьогодні, на більшості транспортних підприємств не дозволяють розрахувати витрати, прибуток, продуктивність, ефективність по кожному бізнесу, напрямку і рівню діяльності, що істотно знижує мотивацію менеджерів підрозділів і не сприяє ефективному функціонуванню підприємства в цілому. Такий підхід не тільки не сприяє дослідженню шляхів зниження витрат на обслуговування виробництва, а й позбавляє можливості отримувати релевантну інформацію, впливати на ефективність діяльності підприємства, контролювати всі процеси, якісно управляти ними.

У зв'язку з цим, виникає необхідність створення такої системи організації обліку, яка дозволила б управляти діяльністю всіх підрозділів транспортного підприємства. Це обумовлює необхідність відокремлення відділів і служб, процесів виробництва і управління в самостійні облікові центри, такі, як центри витрат по місцях виникнення і видах, цілях, проблемах, проектах, продуктах, клієнтах, операціях, регіонах, центрах інвестицій, центрах доходів, центрах прибутку, проектним центрам. Такі центри будуть складовою системи контролінгу ефективності на підприємстві, облік за якими дозволяє істотно підвищити продуктивність виробничого обліку, контролю, аналізу та управління.

Традиційно виділення центрів відповідальності здійснюється на основі того, який показник перебуває під контролем даного сегмента, а оцінка його діяльності є основою оцінки ефективності керівника даного центру відповідальності [4]. Формування центрів відповідальності, засноване на організаційно-технологічній структурі підприємства, дозволяє виділити горизонтальний і вертикальний розрізи суб'єкта господарювання, що надає можливість поєднувати централізоване керівництво з децентралізацією, в даному випадку, з максимальною ініціативою керівників на всіх рівнях менеджменту для досягнення спільної мети – підвищення економічної ефективності господарювання.

В управлінському обліку більшості транспортних організацій, де його застосовують, незалежно від розмірів структурних підрозділів, виділяють чотири типи центрів відповідальності, які мають характеристику різного ступеня фінансової відповідальності і управлінських повноважень керівників центрів: центри витрат, центри доходів, центри прибутку, центри інвестицій [5, 6].

Формування центрів відповідальності найбільш повно відповідає вимогам створення системи контролінгу продуктивності і ефективності, оскільки дозволяє службі контролінгу найбільш успішно виконувати такі функції, як контроль і моніторинг ефективності діяльності транспортного підприємства, бізнес-процесів, активів, управління, процесів виробництва, постачання і збуту; контроль економічності роботи підрозділів, сервісної, керуючої функції. Показники ефективності діяльності організації можуть розроблятися менеджерами транспортного підприємства для кожного центру відповідальності з подальшою можливістю їх агрегування в узагальнюючу систему вимірювання, забезпечуючи взаємодію з іншими системами: управлінським, бухгалтерським, статистичним, податковим, оперативним, проектним обліком; аналізом і звітністю. Наведена в табл. 1 порівняльна характеристика центрів відповідальності може служити основою для формування системи управління при моделюванні бізнесу транспортного підприємства.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика центрів відповідальності транспортного підприємства

Типи центрів відповідальності	Задачі обліку	Критерії оцінки діяльності центру
ЦЕНТР ВИТРАТ	Вимірювання і фіксація витрат на «вході» в центр відповідальності	Прямі витрати; ефективність (продуктивність) за видами витрат, цілей, проблем, місцями виникнення, працею
ЦЕНТР ДОХОДІВ	Фіксація результатів діяльності центру на «виході»	Розмір виручки; ефективність (продуктивність) за продукцією (послугами), клієнтами, договорами, регіонами
ЦЕНТР ПРИБУТКУ	Вимірювання і фіксація витрат на «вході» в центр відповідальності, витрат всередині цього центру, кінцевих результатів його діяльності на «виході»	Розмір прибутку; ефективність (продуктивність) за продукцією (послугами), управління, проектів
ЦЕНТР ІНВЕСТИЦІЙ	Вимірювання і контроль витрат і доходів центру інвестицій, оцінка ефективності використання інвестицій, активів	Ефективність використання інвестицій (норма прибутку, рентабельність); ефективність активів
ЦЕНТР ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТІВ	Вимірювання і контроль витрат і доходів центру проектів, оцінка ефективності проектів	Ефективність проекту, розмір прибутку за проектом

Вибір системи управлінського обліку на підприємстві залежить від специфіки його технологічного процесу і організаційної структури. Так, технологічні особливості визначають дві основні складові обліку: напрям збору інформації; метод обліку витрат і калькулювання собівартості.

Особливості організації обліку на транспортних підприємствах, що займаються доставкою, обумовлені, в першу чергу, тим, що послуга, яка надається – переміщення – не має речової форми. Вона споживається в момент виробництва і не може бути об'єктом зберігання. Розглядаючи кінцевий продукт – доставку – як загальний виробничий процес, можна виділити його частини. Ними є технологічні процеси, що є заздалегідь спланованими операціями. Підприємству важливо визначити, які бізнес-процеси будуть об'єктами планово-облікової діяльності. Це дозволить виділити центри відповідальності, в розрізі яких і ведеться збір інформації.

Розглянемо це на прикладі транспортної компанії, що спеціалізується на залізничних перевезеннях. Виробничий процес доставки тут представлений найбільш повно. Загальна схема послуги перевезення може бути розбита на частини (табл. 2).

Таблиця 2. Технологічні процеси, які створюють послугу перевезення

Технологічний процес	Характеристика процесу	Можливий виконавець
Митне оформлення	Додатковий	Перевізник / Відправник
Упаковка	Додатковий	Перевізник / Відправник
Доставка до станції відправлення	Додатковий	Перевізник / Відправник / Сторонній
Прийом вантажу	Основний	Перевізник
Завантаження	Додатковий	Перевізник / Відправник / Сторонній
Оформлення перевізних документів	Основний	Перевізник
Транспортування до пункту призначення	Основний	Перевізник
Інформування про місце знаходження вантажу	Додатковий	Перевізник / Відправник
Розвантаження	Додатковий	Перевізник / Відправник / Сторонній
Зберігання і видача вантажу	Додатковий	Перевізник / Відправник / Сторонній
Доставка на склад отримувача	Додатковий	Перевізник / Відправник / Сторонній

До низки технологічних процесів (зберігання вантажу на складі, митне оформлення, упаковка, завантаження або розвантаження, доставка до станції відправлення або складу одержувача) можливе двояке ставлення. З одного боку, їх можна розглядати як частину загального технологічного процесу. З іншого – як допоміжні види діяльності, які виділяються в самостійні бізнес-процеси. На нашу думку, другий варіант доцільніший. Адже надання даного комплексу послуг безпосередньо не пов'язане з рухом вантажу між пунктом відправлення та призначення. Всі етапи даного процесу можуть бути реалізовані силами вантажовідправника, вантажоодержувача або сторонньої фірми. Тому на підприємстві доцільно виділити підрозділи основної діяльності, які забезпечують доставку вантажу в пункт призначення, і підрозділи допоміжної діяльності (табл. 3).

Таким чином, збір інформації ведеться, по-перше, в розрізі видів діяльності, а по-друге – в розрізі центрів відповідальності. Створення багатофакторної системи вимірювання ефективності (продуктивності) за центрами відповідальності дозволить виконувати роль сигнальної системи, що допомагає в ході стратегічного і комплексного аналізу виявити проблемні ділянки в організації та вчасно прийняти регулюючі заходи.

Таблиця 3. Підрозділи основної та допоміжної діяльності

Центри відповідальності	Тип центру відповідальності	Вид діяльності
Пункт завантаження	Центр доходу	Основна
Диспетчерський відділ	Центр управлінських витрат	Основна
Відділ перевезень	Центр нормативних витрат	Основна
Експедиторський відділ	Центр прибутку	Допоміжна
Ремонтні майстерні	Центр витрат	Допоміжна
Склад	Центр прибутку	Допоміжна

На транспортних підприємствах існує можливість застосування незістикованих систем обліку, де існують блоки бухгалтерського обліку, управлінського обліку, ефективності (продуктивності). Попри те, що дані системи здатні забезпечити високу якість системи вимірювання, вони надають можливості використання різних принципів вимірювання показників ефективності в підрозділах підприємства, що часто призводить до зниження продуктивності, оскільки контроль за застосовуваними методами і використання результатів у таких системах слабкіший.

Зістиковані системи дозволяють інтегрувати окремі показники в єдину систему обліку, передбачити управлінські впливи, забезпечити супровід по всіх процесах, можливість виявлення негативних наслідків та їх ліквідацію. Використання комплексних зістикованих автоматизованих систем дозволить забезпечити не тільки гнучкість обліку, а й можливість швидкого переналагодження всієї системи управління без її зупинки. У більшості випадків для формування управлінських даних бухгалтерська інформація трансформується під конкретні правила ведення управлінського обліку. Отже, завдання комплексної автоматизованої системи контролінгу зводиться до встановлення стандартів, правил, за якими інформація з бухгалтерського обліку буде перетворена в податкові, статистичні, управлінські операції. Одноразове встановлення такого налаштування дозволить у подальшому управлінські документи формувати автоматично і працювати в режимі on-line, коли при формуванні нової операції в бухгалтерському обліку одночасно відразу буде формуватися управлінський документ, що дозволить приймати управлінські рішення з максимальною оперативністю. Щоб система автоматично визначала центри відповідальності відповідно до бізнес-логіки кожної конкретної господарської ситуації, необхідно визначити установки (правила), використовуючи які, програма зможе коректно визначати центри відповідальності.

Гнучке автоматизоване виробництво, як об'єкт проектування і управління – це система нового класу, в яких типізація рішень забезпечується через використання принципу модульності, в якому гнучкий інтегрований комплекс компонується з окремих типових модулів і систем: виробничих, інженерно-технологічних, технічного обслуговування і ремонтів, системи забезпечення наукових досліджень [7]. Однак гнучкі автоматизовані комплекси не містять у собі фінансовий, управлінський облік, планування і бюджетування, в той час як їх з'єднання з науковими дослідженнями, технічною та технологічною підготовкою та іншими функціями, які виконуються на стадіях життєвого циклу продукту і реалізуються в гнучких інтегрованих комплексах, дозволить забезпечити високу ефективність системи управління транспортним підприємством.

Впровадження системи контролінгу на транспортному підприємстві має будуватися на підставі гнучких інтегрованих систем, зістикованих у єдине ціле, що дозволить, з одного боку, максимально використовувати вхідну інформацію для цілей

управління, з іншого, скоротити низькопродуктивну неефективну працю. Зістиковані системи здатні видавати таку інформацію, якої менеджери не мають, оскільки збирають у єдине ціле всі аспекти діяльності, збирати які розрізнено часто не надається можливим [6]. З метою підвищення можливостей впливу на розвиток об'єкта господарювання зістиковані системи управління підприємства потрібно формувати не тільки по модулях, а й одночасно по центрах відповідальності (табл. 4), що надасть можливість виявляти відхилення, реагувати на них, а значить, підвищувати контроль, оцінку і регулювання ефективності бізнес-процесів. Модулі програми також необхідно будувати на підставі життєвого циклу продукту, що дозволить виявляти резерви для вдосконалення видів діяльності по ланцюжку цінності в цілому [8].

Таблиця 4. Склад автоматизованої системи управління транспортним підприємством за центрами відповідальності

Найменування модуля	Функції модуля
МАРКЕТИНГ (центр витрат)	життєвий цикл нового продукту (послуги); вивчення ринку та його систематизація; контроль за просуванням нових товарів; аналіз ринку збуту з метою його розширення; статистика продажів; оцінка і обґрунтування нових видів продукції (послуг); інформаційна підтримка цінової політики, ефективного менеджменту щодо задоволення потреб клієнтів; оцінка ефективності діяльності служби маркетингу: обсяг і час досліджень на одного робітника
ТЕХНІЧНА ПІДГОТОВКА ВИРОБНИЦТВА (центр витрат)	облік виробничих потужностей, основних засобів, ноу-хау; оцінка виробничих резервів і нових видів продукції; побудова графіка роботи і ремонту обладнання, термінів ремонту, кошторису витрат, облік комплектуючих для ремонтів, оцінка потреб в енергоресурсах, їх оптимізація; оцінка міжремонтних періодів; оцінка ефективності технічних служб
МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ (центр витрат)	управління постачанням і замовленнями товарно-матеріальних ресурсів з урахуванням контролю якості; управління структурою складського господарства та оптимальним розміщенням на складах з урахуванням умов зберігання; інформаційне забезпечення процесом придбання виробничих ресурсів, розрахунків ефективності служб постачання; оперативний пошук сировини і матеріалів, облік їх запасів на складі, інвентаризація; оцінка ефективності служб матеріально-технічного забезпечення
ВИРОБНИЦТВО (центр витрат)	контроль за виконанням виробничих планів, станом виробничих потужностей, технологічною дисципліною; інформаційне забезпечення процесів виробництва і управління; облік руху сировини і матеріалів, допоміжних матеріалів, напівфабрикатів в основному виробництві; облік витрат, випуску продукції (послуг) в натуральному вимірі; оцінка ефективності (продуктивності) діяльності: обсяг виробництва на одного робітника, на одну грошову одиницю, за одиницю часу
ЗБУТ (центр витрат) (центр прибутку)	ведення баз даних товарів, продукції, послуг; планування термінів постачання і транспортних витрат, оптимізація транспортних маршрутів і способів транспортування; ведення контрактів; поточний контроль за економічністю процесів транспортування товарно-матеріальних ресурсів;

ЗАГАЛЬНО-ТРАНСПОРТНІ ПРОБЛЕМИ

	оцінка ефективності (продуктивності) служби збуту за обсягом виробленої, товарної, сплаченої продукції (послуг); обсягом виробництва і реалізації на одного робітника; обсяг прибутку на одного робітника; додана вартість на одну грошову одиницю витрат на персонал, зарплати, одного робітника, виробленої продукції за годину продуктивної праці
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ (центр витрат) (центр інвестицій) (центр портфеля проектів)	забезпечення успішного функціонування організації; забезпечення методичної та інформаційної підтримки менеджерів підприємства; облік робочої сили; формування фонду оплати праці; стимулювання трудової діяльності; оцінка ефективності праці; планові і фактичні калькуляції; оперативний облік і контроль як адміністративно-господарських служб, так і всіх підрозділів; забезпечення контролю за роботою служб підприємства та оптимізація їх роботи; забезпечення координації робіт і ресурсів; забезпечення достовірної інформації про стан підприємства на поточний момент і підготовка прогнозу на майбутнє; облік по проектам, відповідальним за проект, формування повної уяви про собівартість кінцевого продукту по компонентам витрат; облік інвестицій, розробка і реалізація інвестиційної політики підприємства, її ефективність; підтримка рентабельності і забезпечення ліквідності підприємства; оцінка ефективності (продуктивності) в центрах відповідальності: додана вартість на одну грошову одиницю витрат на персонал, зарплати; обсяг реалізації на одного робітника; оцінка ефективності активів, інвестицій, бізнес-процесів, проектів

Висновки та пропозиції. Таким чином, управління ефективністю через центри відповідальності в сучасних умовах господарювання – це якісний інструмент для тих менеджерів і власників транспортних компаній, які хочуть оперативно управляти бізнесом і впливати на нього; мати системне уявлення про напрями і темпи розвитку свого підприємства; усвідомлювати, за рахунок чого стало можливим досягнення отриманого результату, хто доклав до цього зусиль, які ланки підприємства гальмують рух і розвиток, а також спосіб визначити найбільш ефективні підрозділи компанії, впливаючи цілеспрямовано на які, можна домогтися максимального ефекту і досягти якісно нових результатів. Системи управління ефективністю за центрами відповідальності з урахуванням життєвого циклу продукту переводять процес управління на новий якісний рівень, відповідний управлінню за цілями, замість традиційного підходу за функціями.

Проведені дослідження щодо контролінгу як сучасної системи управління на транспортних підприємствах є підґрунтям для подальших наукових досліджень стосовно оцінки конкурентоспроможності транспортних компаній та їх ефективності на сучасному ринку транспортних послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Суворова І. М. Контролінг як сучасна система управління на авіатранспортному підприємстві / І. М. Суворова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – Випуск 26. – С. 38–44.
2. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2003. – 280 с.
3. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
4. Жирнова Т. В. Система управления предприятием с учетом контроллинговой деятельности / Т. В. Жирнова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Экономика и право. – 2013. – № 7–8. – С. 70–72.

5. *Лейкин Д.* Управление по центрам ответственности // Портал Iteam: Технологии корпоративного управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2475.
6. *Сербиновский Б.Ю.* Производительность предприятия и труда: управление и контроллинг / Б.Ю. Сербиновский, Э.В. Емец // Научный журнал КубГАУ [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2011. – № 67 (03). – Шифр Информрегистра: 04201100012/0092. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2011/03/pdf/09.pdf>.
7. *Сухарева Л. А.* Контроллинг – Основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
8. *Цигилик И. И.* Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях) [Текст]: Навчальний посібник / И. И. Цигилик. – К/ : Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
9. *Хан Д.* Планування і контроль: концепція контролінгу: [Пер з нім.]. / Д. Хан/ – М.: Фінанси і статистика, 1997. – 800 с.

REFERENCES

1. *Suvorova I. M.* Kontroling jak suchasna sistema upravlinnja na aviatransportnomu pidpriemstvi / I. M. Suvorova // Naukovi zapiski Nacional'nogo universitetu «Ostroz'ka akademija». Serija «Ekonomika»: zbirnik naukovih prac' / red. kol. : I. D. Pasichnik, O. I. Dem'janchuk. – Ostrog: Vidavnistvo Nacional'nogo universitetu «Ostroz'ka akademija», 2014. – Vipusk 26. – S. 38–44.
2. *Aniskin JU.P.* Planirovanie i kontrolling: uchebnik / JU.P. Aniskin, A.M. Pavlova. – M.: Omega-L, 2003. – 280 s.
3. *Karminskij A. M.* Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizacijah / A. M. Karminskij [i dr.]. – M. : Finansy i statistika, 1998. – 256 s.
4. *Zhirnova T. V.* Sistema upravlenija predpriatijem s uchetom kontrolingovoj dejatel'nosti / T. V. Zhirnova // Sovremennaja nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. JEkonomika i pravo. – 2013. – № 7–8. – S. 70–72.
5. *Lejkin D.* Управление по центрам ответственности // Portal Iteam: Tehnologii korporativnogo upravlenija. [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2475.
6. *Serbinovskij B.JU.* Proizvoditel'nost' predprijatija i truda: upravlenie i kontrolling / B.JU. Serbinovskij, JE.V. Eмец // Nauchnyj zhurnal KubGAU [JElektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2011. – № 67 (03). – SHifr Informregistra: 04201100012/0092. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2011/03/pdf/09.pdf>.
7. *Suhareva L. A.* Kontrolling – Osnova upravlenija biznesom / L. A. Suhareva, S. N. Petrenko – K. : JEI'ga, Nika-Centr, 2002. – 208 s.
8. *Cigilik I. I.* Kontroling (navchal'nij posibnik u shemah i tablicjah) [Tekst]: Navchal'nij posibnik / I. I. Cigilik. – K/ : Centr navchal'noi literaturi, 2004. – 76 s.
9. *Han D.* Planuvannja i kontrol': koncepcija kontrolingu: [Per z nim.]. / D. Han/ – M. : Finansy i statistika, 1997. – 800 s.