

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

FORMING STRATEGIC CONTROL FOR RAILWAY DEPARTMENT OF UKRAINE

У статті визначено вагомість формування стратегічного контролінгу для залізничної галузі, що відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Встановлено, що найбільш значного впливу завдають внутрішні чинники, які зумовлені насамперед специфікою основної діяльності залізничного транспорту, трансформаційними умовами функціонування, зокрема процесами реформування в залізничній галузі, а також наявним станом. Визначено, що базисом формування стратегічного контролінгу залізничної галузі є забезпечення ефективного використання та розвитку власного виробничого потенціалу. Це зумовило необхідність визначення основних проблем та розроблення перспективних напрямів розвитку виробничого потенціалу залізничного транспорту.

Ключові слова: стратегія, розвиток, стратегічний контролінг, залізнична галузь, залізничний транспорт, виробничий потенціал.

В статті определена значимость формирования стратегического контроллинга для железнодорожной отрасли, который происходит под влиянием внутренних и внешних факторов. Установлено, что наиболее значительное влияние несут внутренние факторы, обусловленные прежде всего спецификой основной деятельности железнодорожного транспорта, трансформационными условиями функционирования, в частности процессами реформирования в железнодорожной

отрасли, а также существующим состоянием. Определено, что базисом формирования стратегического контроллинга железнодорожной отрасли является обеспечение эффективного использования и развития собственного производственного потенциала. Это обусловило необходимость определения основных проблем и разработки перспективных направлений развития производственного потенциала железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: стратегия, развитие, стратегический контролинг, железнодорожная отрасль, железнодорожный транспорт, производственный потенциал.

The article determines the importance of forming strategic control for the railway industry, which is under the influence of internal and external factors. It has been established that the most significant influence is caused by internal factors, which are caused, first of all, by the specifics of the main activity of the railway transport, the transformational conditions of functioning, in particular the processes of reforming in the railway industry, and the existing state. It is determined that the basis for the formation of strategic control of the railway industry is to ensure the effective use and development of its own production potential. This necessitated the identification of the main problems and the development of promising directions for the development of the production potential of rail transport.

Key words: strategy, development, strategic control, railway industry, railway transport, production potential.

УДК 338.47:656.2(477)

Соломніков І.В.

к.е.н., асистент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Український державний університет залізничного транспорту

Островець Г.Є.

аспірант кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Український державний університет залізничного транспорту

Постановка проблеми. Транспортна система є матеріальною базою суспільного розподілу праці та здійснює різні зв'язки між виробництвом і споживанням, промисловістю і сільським господарством, видобувними й обробними підприємствами, економічними районами й населенням. Вона впливає на весь процес розширеного відтворення, тривалість виробничого циклу, виробничі запаси впливають на створення й розвиток територіально-виробничих комплексів. Від якості роботи транспорту залежить не тільки економічне становище самого транспорту, але й раціональне функціонування, розвиток всіх обслуговуваних їм сфер економіки. На жаль, нині залізнична галузь України втратила свої конкурентні позиції на транспортному ринку. Це вимагає пошуку кардинально нових способів управління, що можна здійснити за рахунок нової стратегії управління.

У сучасних економічних умовах формування ринкової економіки України вітчизняні підприємства потребують ефективних інструментів досягнення конкурентної переваги. На нинішньому етапі розвитку української економіки велике значення має не стільки виживання, скільки забезпе-

чення конкурентних позицій на ринку, що значною мірою залежить від вирішення проблем стратегічного розвитку виробничих систем, пов'язаних з використанням виробничих потужностей, реконструкцією та оновленням основних фондів, використанням сучасних високих технологій.

Місія АТ «Українська залізниця» полягає в грамотному розвитку конкурентоспроможного транспортного бізнесу, головним завданням якого є ефективно вирішення проблем та вдосконалення національного залізничного перевізника вантажів та пасажирів, а також власника залізничної інфраструктури загального користування.

З цього випливає, що одним з найважливіших напрямів проведених реформ залізничної галузі є організація управлінської системи шляхом виділення центрів відповідальності, формування дирекцій за видами діяльності, структурної оптимізації управлінських органів, а також шляхом створення та впровадження системи управління якістю. Процес інноваційного розвитку галузі повинен стати одним з ключових інструментів для подолання негативних наслідків економічної кризи та досягнення довгострокових стратегічних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичним та методологічним проблемам, які пов'язані з функціональними стратегіями (зокрема, виробничою), присвячені праці таких учених, як Н.Г. Агеєв, Г.Л. Азоєв, О.А. Богомолів, О.С. Віханський, С.Б. Волохін, В.А. Горемікін, З.Д. Ілленкова, М.І. Макаренко, Е.С. Мінаєв, А.Н. Петров, В.Н. Родіонова, О.Г. Туровець, Н.В. Федоркова, Р.А. Фатхутдінов, Л.І. Чуриков, І. Ансофф, Д. Боумен, Л. Гелловей, П. Дойль, П. Друкер, М. Портер, В.Д. Стівенсон, А.А. Томпсон, Р. Чейз, Н. Еквілайн, Р. Якобс [1–8].

Дослідженням поточного стану та ключових проблем розвитку підприємств залізничного транспорту, зокрема тих, які пов'язані з її реформуванням, займаються В.Л. Дикань, М.І. Кизим, В.О. Ляшенко, Р.В. Шепетько, М.І. Якубовський, Г.О. Ейтутіс, Н.В. Якименко, Ю.С. Бараш, О.Г. Кірдіна, І.В. Токмакова та інші науковці [9–16].

Проте у виконаних дослідженнях не знайшли достатнього віддзеркалення теоретичні питання, пов'язані із сутністю та змістом виробничої стратегії підприємства.

Постановка завдання. Актуальність вибраної теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі, багато в чому це завдання дає змогу вирішити ефективно розроблена виробнича стратегія, що базується на стратегічному контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Велике значення для забезпечення розвитку вітчизняного залізничного транспорту в умовах сьогодення мають ефективно сформовані виробничі стратегії. Формування виробничої стратегії залізничного транспорту України відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Серед внутрішніх чинників найбільший вплив мають чинники, обумовлені специфікою основної діяльності залізничного транспорту, трансформаційними умовами функціонування залізничного транспорту, тобто процесами реформування в галузі, а також наявним станом виробничого потенціалу [17, с. 77–80].

1) Специфіка основної діяльності.

Особливості експлуатаційної роботи залізничного транспорту полягають в тому, що вона здійснюється спільно різними виробничими підрозділами (станціями, вагонними та локомотивними депо, дистанціями сигналізації та зв'язку тощо), компанією-перевізником, оператором, експедиторськими, логістичними компаніями тощо; виробничий цикл починається на одних залізницях, а продовжується та закінчується на інших підприємствах залізничного транспорту. На відміну від промисловості, на залізницях від одного підприємства на інше переходять не тільки предмети праці (вантажі), але й засоби праці (вагони).

Локомотиви закріплені за певними депо, куди, як правило, вони повертаються. Плечі роботи локомотивів часто не збігаються з межами залізниць, що створює певні проблеми з оцінюванням витрат, пов'язаних з роботою локомотивів та компенсацією цих та інших витрат. Вагони обертаються по всій мережі залізниць, чим зумовлена наявність в експлуатаційній роботі залізниць специфічної галузі діяльності, такої як регулювання вагонних парків. Все зазначене вказує на необхідність під час формування виробничої стратегії враховувати забезпеченість власним виробничим потенціалом та ступінь залучення ресурсів.

2) Внутрішньо трансформаційні умови діяльності залізничного транспорту.

На сучасному етапі відбувається продовження процесу реформування залізничної галузі шляхом побудови вертикально інтегрованої структури. Бізнес-модель АТ «Українська залізниця» будується на таких п'яти бізнес-вертикалях, як вантажні перевезення та логістика, пасажирські перевезення, інфраструктура, послуги тяги, виробництво та сервіс. Упродовж поточного та наступного років будуть створені всі компанії за сегментами ринку. Окрім того, у вантажному секторі, крім традиційних перевезень, будуть створені окремі компанії термінальних послуг, логістики, інтермодальних перевезень. Щодо тягового рухомого складу, то буде створена окрема компанія, оператор тяги. Щодо пасажирського сектору, то планується створити шість регіональних компаній з приміських перевезень та вокзальної компанію.

3) Сучасний стан виробничого потенціалу залізничного транспорту.

Сьогодні технічний ресурс залізниць практично вичерпано. Існує загроза забезпечення залізничним транспортом у подальшому потреб економіки України в перевезеннях. Через катастрофічну зношеність рухомого складу, невідповідність придбання списанню вантажних вагонів та локомотивів існує загроза незабезпечення потреб промислових галузей економіки в перевезеннях вантажів з відповідними витратами для держбюджету, зниженням показників економічного розвитку країни. Майже вичерпано резерви провізних спроможностей через граничну зношеність та низьку продуктивність пасажирського рухомого складу. Відсутність вжиття дієвих заходів щодо оновлення пасажирського рухомого складу приведе до неможливості виконання пасажирських перевезень в повному обсязі та, як наслідок, зниження мобільності населення [18, с. 44–45].

У сучасних умовах розвитку економічної системи нашої держави підприємствам залізничного транспорту стає все важче відстоювати свої конкурентні позиції на ринку товарів та послуг. У зв'язку з тим, що реальний сектор економіки сьогодні все більше витісняється комерційними підпри-

емствами та посередницькими структурами, а ринок України переповнений порівняно дешевими (хоча й не завжди якісними) імпортними товарами, перед вітчизняними виробниками постає гостра проблема реформування власних виробничих процесів на основі стратегічного контролінгу.

Стратегічний контролінг – це найважливіша складова контролінгу, що управляє зовнішнім середовищем, стратегічними чинниками успіху, альтернативними стратегіями, стратегічною метою.

Стратегічний контролінг спрямований на реалізацію довгострокових стратегій та програм для забезпечення ефективної діяльності.

Мета стратегічного контролінгу полягає у своєчасному встановленні причин відхилення задля внесення поправок у виробничу стратегію залізничної галузі до виникнення оперативних недоліків [19].

З урахуванням сучасного розвитку можна виділити такі завдання стратегічного контролінгу для залізничного транспорту:

- встановлення якісної та кількісної мети підприємства;
- відповідальність за стратегічне планування;
- розроблення ефективної виробничої стратегії;
- розроблення системи альтернативних стратегій;
- визначення критичних точок в зовнішньому та внутрішньому середовищі для системи альтернативних стратегій;
- визначення «вузьких місць», пошук «слабких місць», управління ними;
- формування системи показників для інформаційної системи контролінгу;
- управління відхиленням фактичних показників від планових (нормативних);
- управління відхиленнями;
- управління системою мотивації;
- управління економічним потенціалом підприємства.

Для досягнення мети та вирішення завдань стратегічного контролінгу необхідно володіти методами та інструментами стратегічного контролінгу.

Стратегічний контролінг як нова філософія управління вже давно посів чільне місце в наукових колах, набув практичного застосування в багатьох високорозвинених країнах. Однак порівняно стрімкий розвиток та визнання контролінгу як нового підходу до вдосконалення системи управління підприємства супроводжується низкою негативних явищ, серед яких чи не перше місце посідає неготовність визнати такий підхід насамперед через багатогранність позитивних рис контролінгу, його неформальний характер, відсутність однозначності трактування та дублю-

вання різною мірою функцій уже наявних функцій в управлінні.

Досить швидко відбувається процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування та контролю в єдину систему одержання, опрацювання та узагальнення інформації, а також прийняття на її основі управлінських рішень.

Як засвідчує досвід вітчизняних підприємств залізничного транспорту та організацій, для отримання таких даних слід залучити всі економічні служби, тоді як країни з прогресивною системою управління вже втілюють досвід, де управлінням займається лише одна служба, а саме служба контролінгу, яка, будучи орієнтованою на досягнення не лише оперативних (поточних) цілей у вигляді одержання прибутку того чи іншого розміру, але й більш стратегічних та глобальних цілей, здійснює управління підприємством.

Слід зазначити, що система контролінгу повинна формувати систему чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Вибір конкретних чинників є суто індивідуальною справою кожного підприємства.

Процес вибору залежить від мети, конкретної ситуації, можливостей системи обліку та аналізу.

Інструменти та взаємозв'язки в процесі здійснення стратегічного контролінгу на підприємствах залізничного транспорту зображені на рис. 1.

Найважливішим аспектом є процес формування кількісної мети. Як допомогу можна рекомендувати використання схеми-таблиці 1.

Результатом впровадження стратегічного контролінгу є система, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту, яка дасть змогу:

- передбачати результати діяльності підприємств;
- планувати діяльність задля підвищення ефективності використання ресурсів підприємств;
- вчасно одержувати точну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень;
- підвищувати конкурентоздатність підприємства [21].

Спрямованість дії цих принципів забезпечує повніше використання виробничого потенціалу та стратегії залізничної мережі України разом з іншими видами транспорту, а також значною мірою сприяє підвищенню ефективності управління залізничним транспортом України за умови його включення до світової мережі міжнародних транспортних коридорів. Отже, логічно було би побудувати його як цільову бізнес-модель АТ «Українська залізниця», яка матиме 5 бізнес-вертикалей управління, що зображені на рис. 2.

Отже, стратегічний контролінг є інструментом комплексного управління діяльністю підприємств залізничного транспорту, що забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки

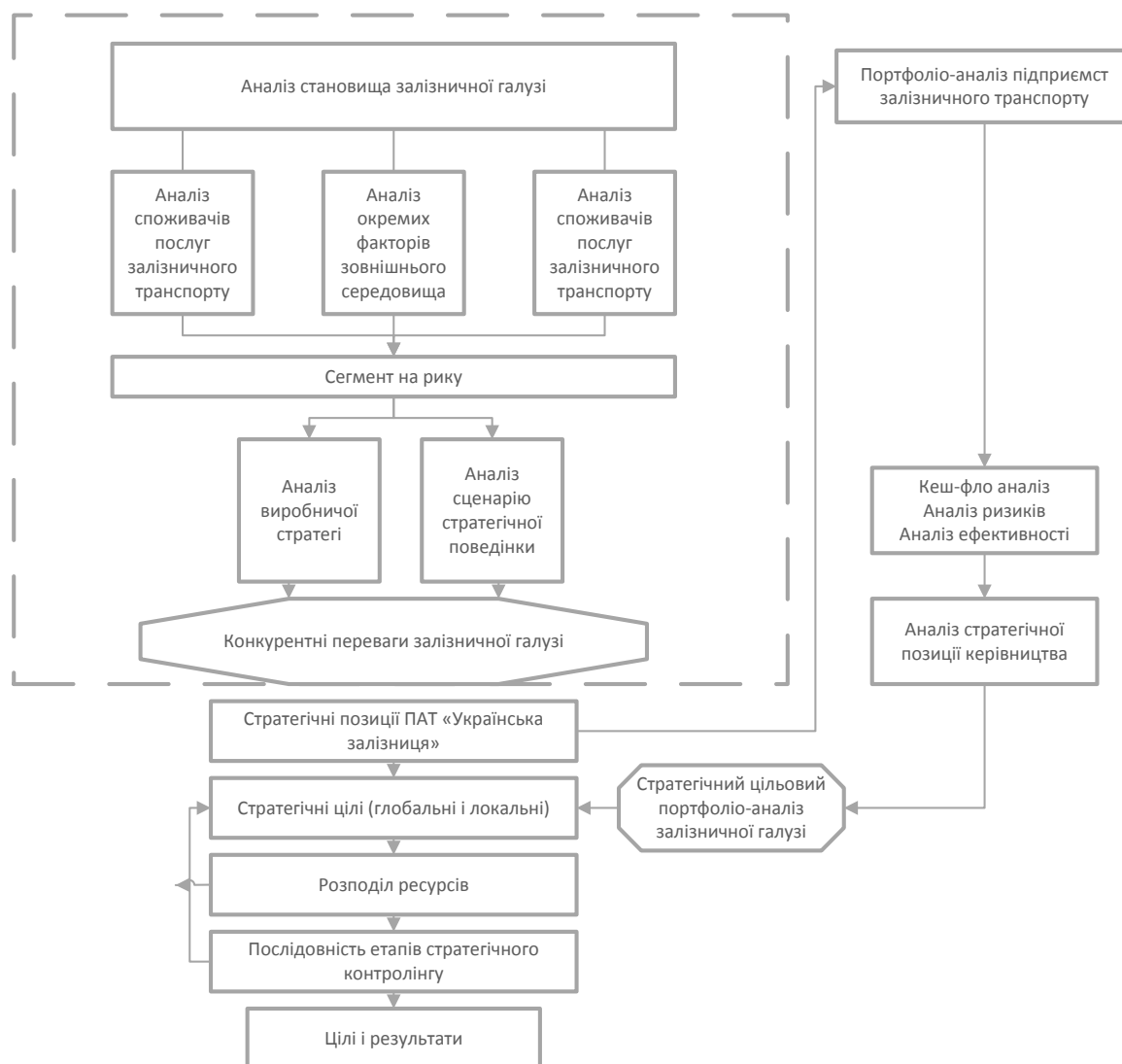


Рис. 1. Інструменти та взаємозв'язки в процесі здійснення стратегічного контролінгу на підприємствах залізничного транспорту

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Процеси формування кількісної мети [20]

Цілі виробництва	Цілі успіху	Фінансові цілі
Частка на ринку	Обсяг виручки, його структура	Фінансова структура
Вид і структура програми виробництва та збуту	Створення вартості фірми	Обсяг і структура інвестицій та фінансування
Виробничі та складські потужності	Структура витрат	Ліквідність
Виробничий обсяг та обсяг збуту за напрямками, регіонами	Дивіденди	Платоспроможність
Місто виробництва та збуту	Прибуток/рентабельність тощо	Обсяг та структура залучених засобів, що забезпечують функціонування підприємства
Конкурентоздатність товару	Збільшення ефективності виробництва	Оцінювання ділової активності тощо
Матеріаломісткість продукції	Зниження собівартості та матеріаломісткість продукції	Скорочення матеріальних затрат
Витратомісткість виробництва, збуту тощо	Зниження собівартості продукції	Збільшення рентабельності продукції, зростання реалізації

5 БІЗНЕС-ВЕРТИКАЛЕЙ УПРАВЛІННЯ



Рис. 2. Цільова бізнес-модель АТ «Українська залізниця»

Джерело: авторська розробка

основних функцій управління. Його головна мета полягає в досягненні припустимого рівня ієрархії численних аспектів управління бізнес-процесами та відповідному забезпеченні ефективності управління підприємствами залізничного транспорту.

Висновки з проведеного дослідження. Для прийняття рішення щодо формування стратегічного контролінгу необхідно брати до уваги не тільки особливості організаційної структури підприємств залізничного транспорту та ієрархічної підпорядкованості персоналу, але й спроможності підприємств застосовувати на практиці управлінські інноваційні рішення задля адаптації до складних ринкових умов функціонування.

Якість впливу стратегічного контролінгу на систему пов'язана з умінням визначити дієвий підхід до вирішення поточних та стратегічних завдань, який дасть змогу отримати максимальний ефект за досягнутих управлінських цілей.

Контролінг допомагає координувати, інтегрувати та спрямовувати діяльність усієї системи управління підприємством залізничного транспорту на досягнення поставлених цілей; управлінський підхід є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує ефективний зворотній зв'язок у контурах управління.

Очевидно, важливими результатами застосування на практиці стратегічного контролінгу на підприємстві є скорочення часу реакції економічного механізму на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зменшення управлінського ризику. Сучасні методи управління процесами

забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту за належного інформаційного забезпечення зможуть впливати на об'єкти управління та суб'єкти господарської діяльності, транспортно-логістичну інфраструктуру, забезпечуючи соціально-економічний розвиток галузі, регіонів та економіки країни загалом. Визначено, що в основі реалізації цього комплексного механізму розвитку управління підприємствами залізничного транспорту повинні лежати норми державної транспортної політики, галузеві програми та стратегії розвитку у сфері залізничного транспорту, а суб'єктами його реалізації повинні стати керівники Міністерства інфраструктури, АТ «Українська залізниця», а також підприємств залізничного транспорту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- 1 Бузько І.Р., Дмитренко І.Е., Суценько Е.А. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств. Алчевськ : ДГМІ, 2002. 217 с.
- 2 Виханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент : учебник. 3-е изд. Москва : Экономистъ, 2003. 528 с. ISBN 5-94457-067-9.
- 3 Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2002. 149 с. ISBN 966-7769-02-Х.
- 4 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. 2-е изд, стер. Москва : Омега-Л, 2006. 464 с. ISBN 5-7729-0084-6.
- 5 Дойль П. Маркетинг-менеджмент і стратегії / пер. з англ. Санкт-Петербург : Пітер, 2003. 544 с. ISBN 0-13-262239-4.

- 6 Круглов М.И. Стратегическое управление компаний : учебник для вузов. Москва : Русская деловая литература, 2004. 768 с. ISBN 5-86225-723-3.
- 7 Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ТОВ УВПК «Ексоб», 2004. 560 с. ISBN 966-7769-02-X.
- 8 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи ; Юнити, 2005. 576 с. ISBN 0-0723-1499-0 (англ.).
- 9 Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. ISBN 966-574-615-4.
- 10 Дикань В.Л., Кондратюк М.В. Механізм створення залізнично-транспортно-промислової групи в сучасних умовах розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 26. С. 13–18.
- 11 Якубовський М.І., Новицький В.О., Кіндзерський Ю.І. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року. *Економіка України*. 2007. № 11. С. 4–19.
- 12 Ейтутіс Г.О., Никифорок О.В., Бойко О.М. Потенційні джерела інвестування в розвиток залізничного транспорту України: можливості їх диверсифікації. *Економіст*. 2012. № 8. С. 64–69.
- 13 Якименко Н.В. Методологічні основи державного регулювання розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 197–202.
- 14 Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом країни. 2-ге вид., перероб. і доп. Дніпропетровськ, 2006. 259 с.
- 15 Кірдіна О.Г. Необхідність науково-виробничої інтеграції як форми реалізації інвестиційно-інноваційного проекту організації швидкісного руху залізницями України. *Вісник ХНАУ*. 2010. № 10. С. 183–194.
- 16 Токмакова І.В. Дослідження сутності стійкого розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 227–229.
- 17 Дикань В.Л. Розвиток промислового потенціалу українських підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 136–142.
- 18 Зубенко В.О., Чесноков С.М. Ключові аспекти концепції «ощадливе виробництво» для підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 9. С. 77–80.
- 19 Мелешко М.В. Реалізація виробничого потенціалу – ознака бережливого виробництва. *Українські залізниці*. 2014. № 8 (14). С. 44–45.
- 20 Стратегічний контролінг. URL: https://pidruchniki.com/15800119/finansii/strategichniy_kontroling.
- 21 Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг : учебник. Москва : Омега, 2003. 280 с.
- 22 Долинская Р.Г., Мищенко В.А. Контроллинг в действии : учебное пособие. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2008. 472 с.
- 23 Иванова В.Й., Яковенко К.В., Томах В.В. Контролінг : навчальний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 136 с.
- 24 Осипчук Н.В. Контроллинг и его место в системе менеджмента. *Вестник Брестского государственного технического университета*. Экономика. 2013. № 3. С. 88–90.
- 25 Чувашилова М.В. Инструментарий контроллинга промышленного предприятия. *Современные исследования социальных проблем*. 2013. № 1 (21).
- 26 Соломніков І.В. Техніко-технологічний розвиток підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 172–176.
- 27 Островерх Г.Є. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55.