

5. Портер М. Стратегія конкуренції/ М. Портер, Е. Майкл, пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський – К.: Основи. - 1998. – 390с.

6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива \ Ж.Ж. Ламбен - СПб.: Наука. – 1996. – 457с.

**Анотація.** В статті приведено теоретико-методичне обґрунтування особливостей удосконалення стратегічного управління підприємствами в процесі реалізації альтернативних стратегій в умовах кризи.

**Ключевые слова:** соціально-економічне розвиток, стратегічне управління, криза

**Summary.** In the article the theoretical-methodical is resulted grounds of features of improvement of strategic management of enterprises in the process of realization of alternative strategies in the conditions of crisis.

**Keywords:** social- economic development, strategic management, crisis

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Пулипенко А.А.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 658.5:656.2

## РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Підпригоро І.В., ст. викладач (УкрДАЗТ)*

*В рамках удосконалення методичних підходів до реалізації стратегічного контролінгу запропоновано проводити оцінювання економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту за виділеними складовими: фінансово-інвестиційним, техніко-технологічним, кадровим, організаційно-управлінським, інноваційним.*

**Ключові слова:** стратегічний контролінг, економічних потенціал.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.**

Стратегічний контролінг повинен забезпечити життєдіяльність підприємства, реалізацію намічених цілей розвитку та досягнення довгострокової переваги перед конкурентами. Основними напрямками аналізу стратегічного контролінгу є:

- 1 аналіз потенціалу підприємства;
- 2 аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 3 аналіз конкуренції;
- 4 аналіз ключових факторів успіху;
- 5 формування портфеля стратегій;
- 6 аналіз стратегічних планів та підконтрольних показників діяльності;
- 7 аналіз ланцюжка цінностей;
- 8 аналіз стратегічного позиціонування;
- 9 аналіз витратоутворюючих факторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання оцінки економічного потенціалу підприємства висвітлюються в роботах О. Балацького, В. Григор'єва, М. Федотової, Є. Лапіна, І. Отенко, О. Федоніна, І.Репіної, О. Олексюк та ін. [2;3;5;7] Однак запропоновані підходи до оцінки потенціалу різняться за цілями, критеріями та призначенням за відсутності єдиної теорії.

Актуальні проблеми сучасного стану транспортної системи України знайшли відображення у наукових працях А. Арбузова, В. Віннікова, А. Голікова, Д. Горелова, А. Гриньова, О. Дейнеки, В. Диканя, Ю. Кулаєва, В. Пасічника, Л. Позднякової, В. Соболева, В. Шинкаренка [4].

Серед робіт, присвячених проблемам інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств, складовим інвестиційного та інноваційного потенціалів і методикам їх розрахунку, праці таких

відомих вітчизняних і закордонних вчених, як О. Ареф'єва, С. Галуза, В. Геєць, М. Гненний, А. Гриньов, А. Гуржій, В. Дикань, А. Золотарьов, О. Іванілов, В. Дорофійенко, І. Лукінов, І. Новікова, В. Лушкін, В. Рошило, М. Туріяньська, Л. Українська, Н. Хрущ, Н. Чухрай, В. Щербак [1;4;6].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Об'єктами контролю, а, значить, й контрольованими величинами є такі показники, як цілі, стратегії, потенціали та фактори успіху, сильні та слабкі сторони підприємства, шанси та ризики, межі та наслідки.

Необхідність стратегічного контролінгу на підприємствах залізничного транспорту України пов'язана з масштабом функціонування найбільшої організаційної структури в країні, специфічним характером продукції, що випускається, і глибиною реформ, що відбуваються у галузі.

Реалізація концепції стратегічного контролінгу залізничним транспортом буде можливою лише тоді, коли галузь буде стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтованим залізничний транспорт буде тоді, коли персонал буде мати стратегічне мислення, постійно буде застосовуватися система стратегічного планування, що надасть змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна, повсякденна діяльність, повинна бути підпорядкованою досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованої діяльності відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні бази;

- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- полегшити роботу по забезпеченню довгота короткострокової ефективності та прибутковості;

- можливість зробити бізнес більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості бізнесу та окремих його підсистем до змін;

- забезпечення динамічності змін через

прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

- реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану

- послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Перевагами стратегічного мислення, що має першорядне значення, і усвідомленого стратегічного контролінгу (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є:

- забезпечення спрямованості всієї галузі на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити і чого домагаємося?»;

- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозливі тенденції;

- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;

- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

Інша перевага, що полягає в заохоченні активного управління, а не в простому реагуванні на зовнішні чинники, приводить до того, що новаторські стратегії можуть стати ключем до поліпшення результатів діяльності залізничного транспорту в довгостроковому періоді.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку підприємства залізничного транспорту України не завжди виявляються здатними адекватно і гнучко реагувати на зовнішні погрози, внаслідок чого потенційні можливості галузі в отриманні економічної вигоди можуть обернутися в джерело проблем.

**Мета статті** – запропонувати шляхи реалізації стратегічного контролінгу на підприємствах залізничного транспорту через визначення та оцінку економічного потенціалу.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У зв'язку із існуючою проблемою першочергового значення набуває аналіз і оцінка потенціалу підприємств залізничного транспорту в системі контролінгу.

В наш час, «економічний потенціал підприємства» розглядають з позицій можливості (ресурсної і організаційно-управлінської) підприємства виготовляти продукцію, що

задовольняє потреби споживача. Також пов'язують його з конкурентоспроможністю підприємства і тому з'являється необхідність обґрунтування управлінських рішень щодо його розвитку.

Слід зазначити, що у науковців немає єдиної думки щодо сутності і структури економічного потенціалу підприємств. До основних складових відносять: фінансово-інвестиційний, виробничий потенціал, організаційно-технологічний, інноваційний та трудовий (кадровий) потенціали.

Фінансово-інвестиційний потенціал пропонується визначати, як здатність та можливість забезпечити безперервний фінансовий кругообіг капіталу, здійснити інвестиції у власні виробничі та фінансові активи для реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства.

Виробничий потенціал (організаційно-управлінський та техніко-технологічний) потенціал має ключове значення та вміщує не лише огляд внутрішнього середовища підприємства, але й певні взаємовідносини із оточуючим середовищем. Виробничий потенціал пропонується розглядати з позиції його організаційно-технічних та технологічних можливостей, обумовлених відповідними ресурсами та забезпеченістю ними внутрішніх бізнес-процесів. Підвищення рівня цього потенціалу та його якісні зміни є найважливішою умовою розвитку підприємства як соціо-технічної системи.

Інноваційний потенціал пропонується розглядати як сукупність засобів, що є на підприємстві, можливостей по використанню нововведень у виробничій, фінансовій, управлінській та маркетинговій діяльності, а також участі у інноваційних процесах з метою досягнення стратегічних задач.

Трудовий (кадровий) потенціал розглядається як сукупність здатностей та можливостей персоналу підприємства, орієнтованого на реалізацію стратегічних цілей.

Наразі виділяють і ринковий потенціал, як здатність господарюючого суб'єкта проводити і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, зберігаючи і (або) розширюючи свій сегмент ринку. В такому контексті ринковий потенціал підприємства розглядається як категорія, що враховує стан і зміну внутрішнього і зовнішнього середовища, а також встановлюючи їх тісний взаємозв'язок і взаємодію. Розвиток даного потенціалу є початковою умовою не тільки успішного функціонування на ринку, але і розвитку самого підприємства.

Для підприємств залізничного транспорту набуває актуальності дослідження наступних складових потенціалу:

- 1 фінансово-інвестиційного;
- 2 техніко-технологічного;

- 3 кадрового;
- 4 організаційно-управлінського;
- 5 інноваційного.

В результаті аналізу економічного потенціалу важливо зробити висновки про потенційні можливості, перспективи і умови подальшого розвитку підприємства, що припускає визначення відповідності поточного стану економічного потенціалу меті підприємства і рівню вирішуваних задач.

В основному використовується ресурсний, результативний та резервний підхід до оцінки потенціалу.

В ході ресурсного підходу економічний потенціал розглядається як сукупність використовуваних у виробництві продукції ресурсів, засобів та предметів виробництва. В даному випадку аналізується лише ресурсна складова економічного потенціалу. Ресурси є основою розвитку економічного потенціалу будь-якого підприємства. Із закономірності систем витікає, що в результаті взаємодії усіх ресурсів, що утворюють систему, в процесі діяльності починає діяти ефект цілісності, тобто з'являються нові властивості, якими кожний окремих вид ресурсу не володіє. Оцінка зводиться до визначення вартості доступних ресурсів, а рівень використання визначається відношенням отриманого результату до обсягу використаних для цього ресурсів.

Можна також виділити результативний підхід, який визначає економічний потенціал як здатність підприємства оволодівати, переробляти ресурси, що є необхідним для задоволення суспільних потреб. Результат діяльності підприємства визначається наявністю у нього будь-якого виду потенціалу та його вдалим використанням. Здатність розвитку соціально-економічної системи ототожнюється з поняттям «економічний потенціал». Як тільки підприємство починає підтримувати економічний потенціал, яким володіє, у стабільному стані та, можливо, навіть розвивати його, воно отримує «стабільну конкурентну» перевагу. Аналіз в даному випадку зводиться до аналізу та оцінки максимальної кількості благ, які підприємство може виробити при даній кількості та якості, а також структурі ресурсів.

Економічний потенціал підприємства розглядається й з точки зору резервів покращення виробничо-господарської діяльності економічного суб'єкта (резервний підхід). В переносному, широко використовуваному в аналізі сенсі цього слова, резерви – це невикористані можливості підвищення ефективності виробництва, підсилення дії факторів, що сприяють зростанню ефективності господарювання, та усуненню негативного впливу інших факторів. Виявлення резервів в такому

розумінні та визначення реальних шляхів та строків їхньої мобілізації є основними задачами економічного аналізу потенціалу підприємства.

Вважаємо, що наразі, підприємства залізничного транспорту не повною мірою використовують свої потенційні можливості, що пояснюється, як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, серед яких неефективне управління. Це, в свою чергу, знижує рентабельність роботи підприємств залізничного транспорту і обмежує їх подальший розвиток.

У зв'язку з вищезазначеним пропонується розробити підходи до оцінки використання потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Пропонується проводити оцінювання за виділеними раніше складовими економічного потенціалу: фінансово-інвестиційним; техніко-технологічним; кадровим; організаційно-управлінським; інноваційним.

Здійснювати оцінювання доцільно у такій послідовності:

- 1) визначення показників, які характеризують види потенціалу;
- 2) експертна оцінка питомої ваги *i*-го виду потенціалу;
- 3) виділення часткових показників – головних компонент, що здійснюють найбільший вплив на відповідні види потенціалу;
- 4) формування комплексної оцінки економічного потенціалу.

Встановлено, що для оцінки використання потенціалу підприємства

залізничного транспорту (служби, структурного підрозділу) доцільно співставляти фактичний рівень потенціалу з еталонним, що можливо здійснити за формулою:

$$KП = \frac{\sum_{j=1}^m \beta_j \frac{x_{ij}}{x_j^e}}{\sum_{j=1}^m \beta_j} \quad (1)$$

де  $x_{ij}$  - фактичне значення *j*-го часткового показника виду потенціалу на *i*-тому підприємстві (структурному підрозділі);

$x_j^e$  – еталонне значення *j*-го часткового показника для групи однорідних підприємств (структурних підрозділів);

$\beta_j$  - коефіцієнти значущості видів потенціалу;

*m* – кількість видів потенціалу.

Пропонується встановлення значущості видів потенціалів проводити експертним шляхом із залученням провідних фахівців підприємств галузі.

Проведено аналіз показників, які можуть бути використані для характеристик визначених потенціалів на підприємствах залізничного транспорту (табл. 1).

Таблиця 1

Часткові показники потенціалу

Часткові показники	Позначення
1	2
Фінансово – інвестиційний потенціал	
Коефіцієнт фінансової незалежності	A1
Коефіцієнт поточної ліквідності	A2
Коефіцієнт рентабельності інвестицій	A3
Коефіцієнт інвестування	A4
Техніко – технологічний потенціал	
Коефіцієнт ритмічності виробництва	B1
Коефіцієнт виконання плану за об'ємними показниками	B2
Коефіцієнт виконання плану за якісними показниками	B3
Коефіцієнт інтегрального завантаження техніки	B4
Коефіцієнт прогресивності основних засобів	B5
Коефіцієнт придатності активної частини основних засобів	B6
Індекс фондівдачі	B7
Індекс матеріаломісткості	B8
Організаційно-управлінський потенціал	
Коефіцієнт рівня ділових якостей робітників	B1
Коефіцієнт рівня кваліфікації персоналу	B2
Коефіцієнт організації робочих місць	B3
Коефіцієнт дисципліни праці	B4

1	2
Коефіцієнт механізації праці	В5
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	В6
Коефіцієнт економічності апарату управління	В7
Коефіцієнт централізації функцій управління	В8
Коефіцієнт умов праці управлінців	В9
Інноваційний потенціал	
Коефіцієнт інвестування наукових досліджень	Г1
Коефіцієнт впровадження раціоналізаторських пропозицій	Г2
Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу	Г3
Кадровий потенціал	
Коефіцієнт стабільності кадрів	Д1
Коефіцієнт мотивації персоналу	Д2
Індекс продуктивності праці	Д3

Виділення часткових показників – головний компонент, що здійснюють найбільший вплив на відповідні види потенціалу пропонується здійснювати за допомогою статистичних методів аналізу в такій послідовності:

1) попередня обробка вихідних даних, вивчення сукупності коефіцієнтів видів потенціалів з метою оцінки однорідності вихідних даних, відсічення аномальних спостережень;

2) кореляційний аналіз коефіцієнтів, статистичний аналіз взаємозв'язків коефіцієнтів, усунення дублювання інформації;

3) реалізація методу головних компонент, зниження розмірності задач, отримання узагальнюючих характеристик видів потенціалів.

Проведений розрахунок дозволить визначати потенціал, як:

$$P = aAi + bBi + cVi + zGi + dDi \quad (2)$$

де  $a, b, c, z, d$  – питома вага значущості видів потенціалу;

$Ai, Bi, Vi, Gi, Di$  – часткові показники, що характеризують відповідні види потенціалу.

Запропоновану модель доцільно використовувати для прогнозування розвитку потенціалу підприємств залізничного транспорту, або служб чи окремих підрозділів.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** З метою удосконалення методичних підходів до реалізації стратегічного контролінгу на підприємствах залізничного транспорту запропоновано проводити оцінювання економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту за виділеними

складовими: фінансово-інвестиційним, техніко-технологічним, кадровим, організаційно-управлінським, інноваційним.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств. – К.: Грот, 2004. – 199 с.
2. Балацкий О.Ф., Лапин Е.В., Акуленко В.Л. Экономический потенциал административных и производственных систем: Монография / Под общ. ред. О.Ф. Балацкого. - Сумы : Университетская книга, 2006. - 972 с.
3. Григорьев В.В., Федотова М.А. Оценка предприятия: теория и практика / Под ред. В.В. Григорьева. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 320 с.
4. Дикань В.Л. Регулювання економічної діяльності підприємств залізничної галузі / Дикань В.Л., Чебанова Н.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2009. – № 25. – С.11-20.
5. Отенко И.П., Малярец Л.М. Механизм управления потенциалом предприятия. – Харьков: ХГЭУ, 2003. – 219 с.
6. Українська Л. О.Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні конкурентоспроможності підприємства / Українська Л.О., Рябик Г.Є. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - Харків: УкрДАЗТ, 2010. - №29. - С.373 -379.
7. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

**Анотація.** В рамках удосконалення методических підходів к реалізації стратегіческого контролінгу предложено проводити оцінку економіческого потенціала підприємств залізничного транспорту в разрезе выделенных составляющих: фінансово-інвестиційним, техніко-технологіческим, кадровим, організаційно-управлінським, інноваційним.

**Ключевые слова:** стратегический контроллинг, экономический потенциал.

**Summary.** Within the framework of improvement of the methodical going near realization of strategic controlling it is suggested to conduct the estimation of economic potential of enterprises of railway transport in the cut of the distinguished constituents : financially - investment, technique-technological, skilled, organizationally-administrative, innovative.

**Keywords:** strategic controlling, economic potential.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Чебанова Н.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 656. 078

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Плугіна Ю.А., аспірант (УкрДАЗТ)*

*В статті наведено організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту, визначено його складові (організаційний та економічний механізми) та розкрито їх сутність.*

**Ключові слова:** управління розвитком, механізм управління розвитком, організаційно-економічний механізм.

**Постановка проблеми.** Реалією сьогодення при становленні постіндустріальної моделі економіки, розвитку глобалізаційних процесів, поширенні та поглибленні економічних зв'язків та залежностей не тільки між підприємствами країни, але і на рівні окремих країн, становленні та постійному збагаченні світового інформаційного простору, змінах в системі та змістовному наповненні механізму господарювання є неявиий, але все більш відчутніший перерозподіл світового економічного простору. Питання, чи займе Україна гідне місце в новому економічному просторі або ж залишиться країною «третього світу», вирішується вже сьогодні. Саме тому настільки актуальними стають розв'язання проблем, пов'язаних не тільки з ефективним функціонуванням, але, насамперед, розвитком всієї економіки країни. Слід зазначити, що пріоритети розвитку змінюються, вони стають націленими на якнайбільш ефективно використання інтелектуального потенціалу (як підприємства, так і в масштабах країни та навіть світу), слідування сталому розвитку, що означає життя в гармонії з навколишнім середовищем, але не виключаючи стрімкий розвиток людства (науковий, виробничий, демографічний). Вважаємо, що успішний розвиток України в теперішніх умовах неможливий без

конкурентоспроможної транспортної галузі. З цього маємо, що питання ефективного та успішного розвитку залізничного транспорту є дуже актуальними та своєчасними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проблематикою становлення та забезпечення конкурентоспроможності, пошуку моделей розвитку, визначенню оптимальної структури управління залізничним транспортом присвячено багато робіт, зокрема праці таких науковців, як: Бакаєва О.О., Бараша Ю.С., Данько М.І., Диканя В.Л., Ейтутіса Г.Д., Кірпи Г.М., Макаренко М.В., Якименко Н.В. та ін. [1-10]. Однак питанням управління розвитком підприємств залізничного транспорту, на наш погляд, приділяється недостатньо уваги, що і зумовило вибір на пряму даного дослідження.

**Метою статті** є визначення сутності та розробка організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз літературних джерел [10-20] показує, що на даний момент немає єдиного погляду на визначення сутності поняття «організаційно-економічний механізм» (ОЕМ). Автор підтримує точку зору, що