

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Підпригора Ірина Віталіївна

УДК: 658.5:656.2

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**08.00.04– економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2010

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українській державній академії залізничного транспорту Міністерства транспорту та зв'язку України.

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент
Єфіменко Тетяна Іванівна
Українська державна академія
залізничного транспорту,
доцент кафедри обліку та аудиту;

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор,
Максимов Віталій Володимирович
Східноукраїнський національний університет
ім. Володимира Даля,
завідувач кафедри економіки підприємства;

кандидат економічних наук, доцент
Зова Вікторія Анатоліївна
Донецький інститут залізничного транспорту,
доцент кафедри економіки підприємства.

Захист відбудеться «11» лютого 2011 р. о «13-00» год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05 Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейербаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейербаха, 7, ауд. 2.209.

Автореферат розісланий « 10 » січня 2011 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І.В. Чорнобровка

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. В ринкових умовах, що характеризуються високою невизначеністю та нестабільністю зовнішнього середовища, ефективне функціонування та конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту ускладнюються наявністю широкого кола внутрішніх і зовнішніх проблем.

Посилення конкурентних відносин як на світовому так і на внутрішньому транспортному ринку, стрімкий розвиток і зміна технологій, зростаюча диверсифікація транспортного бізнесу, світова фінансова криза і нестабільна політична ситуація в країні, а також ряд внутрішніх проблем підприємств залізничної галузі, таких як: погіршення стану їх техніко-технологічної бази, відсутність інвестицій на оновлення основних фондів, процеси реформування, що створюють додаткові загрози погіршення ситуації через розбалансування існуючих зв'язків між економічними підсистемами підприємств і інші чинники висувають нові вимоги до системи управління.

Необхідність підвищення ефективності управлінської діяльності, роботи з планування і контролю та забезпечення високої обґрунтованості управлінських рішень обумовлює застосування контролінгу на підприємствах залізничного транспорту.

Дослідження теоретичних основ контролінгу в системі управління підприємством започатковано в працях відомих зарубіжних вчених – Й. Вебера, А. Дайле, Х. Кюппера, Е. Майєра, Р. Манна, Т. Райхмана, Д. Хана, П. Хорвата, Х. Фольмута, Д. Шнайдера і ін., які сформували систему поглядів на його сутність та розробили методичні підходи щодо реалізації його інструментів. Значний внесок у розвиток загальнометодологічних та практичних основ впровадження системи контролінгу на підприємстві здійснили російські науковці: О. Ананькіна, Н. Данілочкіна, С. Данілочкін, А. Карминський, С. Фалько, Н. Оленьов, А. Примаєв. Питання, пов'язані із проблемою впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах знайшли відображення в роботах українських вчених С. Голова, О. Терещенка, М. Пушкаря, Р. Пушкаря. Окремі напрямки удосконалення управління підприємствами залізничної галузі вивчають такі відомі вітчизняні вчені як: В. Дикань, Ю. Бараш, Г. Ейтутіс, М. Гненний, С. Галуза, О. Дейнека, В. Зова, О. Іванілов, Ю. Кулаєв, М. Макаренко, В. Максимов, Т. Мукмінова, Л. Позднякова, Л. Українська, Н. Чебанова, В. Шинкаренко, Ю. Цветов і ін.

Не зважаючи на велику кількість наукових робіт, проблеми адаптації і питання організації контролінгу на підприємствах залізничного транспорту залишаються недостатньо дослідженими і вивченими. Зокрема, не дістали належного висвітлення питання дослідження сутності контролінгу як структурної складової процесу управління діяльністю на підприємствах залізничного транспорту; потребує чіткого з'ясування його зміст, функції, види, принципи та загальна схема впровадження з урахуванням специфіки залізничної галузі. Недостатня опрацьованість методичних основ проведення контролінгу на підприємствах залізничного транспорту, а саме: нагальним є розробка рекомендацій щодо проведення контролінгу, його аналітичного та

інформаційного забезпечення. Недосконала система оцінки ефективності контролінгу. Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили предмет, об'єкт, основну мету і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наведені в дисертації висновки, результати і рекомендації розроблено відповідно до тематики науково-дослідних робіт Української державної академії залізничного транспорту за темами: «Розробка методики комплексної оцінки фінансового стану підприємств залізничного транспорту» (номер державної реєстрації 0109U002022), «Розробка рекомендацій до складу наказу про облікову політику підприємств залізничного комплексу» (номер державної реєстрації 0109U002023), «Розробка підходів до управління активами підприємств залізничного комплексу» (номер державної реєстрації 0109U002024).

Дисертаційна робота є складовою частиною досліджень, виконаних відповідно до Концепції державної програми реформування залізничного транспорту України (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 грудня 2006 року № 651р.), а також до Програми розвитку національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні на 2006–2010 роки, відповідає цілям та задачам, поставленим у Стратегії економічного та соціального розвитку України „Шляхом європейської інтеграції на 2004–2015 роки” (затверджена Указом Президента України від 28.04.2004р. № 493/2004).

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в узагальненні та розвитку теоретичних та методичних підходів щодо впровадження та проведення контролінгу на підприємствах залізничного транспорту.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні задачі:

- розкрити сутність і уточнити визначення поняття контролінгу, систематизувати види, інструменти контролінгу та запропонувати нові ознаки класифікації;
- систематизувати передумови і особливості впровадження контролінгу на підприємствах залізничної галузі та розробити схему його впровадження;
- обґрунтувати організаційну структуру контролінгу, визначити функції, склад, взаємозв'язки служби контролінгу на підприємствах залізничного транспорту;
- розвинути підходи до виділення центрів відповідальності на підприємствах залізничного транспорту;
- розробити інформаційне забезпечення обліку результатів діяльності центрів відповідальності;
- сформулювати методичні складові реалізації стратегічного контролінгу;
- розвинути методичні основи контролінгу витрат на підприємствах залізничного транспорту.

Об'єкт дослідження - процес контролінгу виробничо-господарської діяльності і розвитку підприємств залізничного транспорту.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних і методичних підходів та практичних заходів щодо впровадження та здійснення контролінгу на підприємствах залізничного транспорту.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали положення та висновки з проблем підвищення ефективності управлінської діяльності, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців практиків з досліджуваної проблеми, закони й нормативні акти України

У процесі дослідження використано такі наукові методи: *аналізу та синтезу* – при дослідженні сутності управління, контролінгу і для уточнення визначення поняття контролінгу на підприємствах залізничного транспорту; *структурний і функціональний підходи* – для систематизації видів контролінгу, для обґрунтування функціональної структури служби контролінгу; *техніко-економічний аналіз, статистичне групування та порівняння* – при проведенні аналізу поточного стану і управління діяльністю залізничного транспорту; *експертних оцінок, кореляційного аналізу, економіко-математичного моделювання та програмування* – для оцінки використання економічного потенціалу; *факторного аналізу* – при розробці підходів до аналізу витрат; *графічний* – для наочного ілюстрування явищ, процесів та закономірностей, що досліджуються.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативні акти України, дані державних органів статистики України, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження фахівців галузі, статистична база даних Міністерства Транспорту і зв'язку України, Укрзалізниці та залізниць України.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження полягає в наступному:

удосконалено:

- теоретичні основи контролінгу на підприємствах залізничного транспорту, а саме: визначення поняття контролінгу як процесу удосконалення управління діяльністю та розвитком підприємств залізничного транспорту за допомогою комплексу сучасних інструментів та шляхом синтезу, інтеграції і координації функцій управління для досягнення цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що на відміну від існуючих, ґрунтується на найважливіших характеристиках контролінгу та основних його властивостях, які виявлено автором: прогресивність, адаптивність, позафункціональність, цілеспрямованість; класифікацію видів контролінгу на підприємствах залізничного транспорту за рахунок доповнення ознаками «за напрямками діяльності», «за видами діяльності» та «за видами перевезень і сполучень»;

- послідовність впровадження контролінгу на підприємствах залізничного транспорту на основі врахування їх специфіки, яка проявляється в організаційно-економічних особливостях роботи підприємств, і відповідно, в напрямках, прийомах і методах контролінгової діяльності;

- методичні підходи щодо контролінгу витрат на підприємствах залізничного транспорту за рахунок застосування запропонованої класифікації

поділу витратоутворюючих факторів на єдині, типові і специфічні; удосконалення методики аналізу витрат шляхом визначення коефіцієнта значущості факторів;

отримали подальший розвиток:

- обґрунтування способу включення контролінгу в організаційну структуру підприємств залізничного транспорту, що на відміну від існуючих, базується на визначених взаємозв'язках служби контролінгу і передбачає її створення на рівні управління підприємством, а в структурних підрозділах введення посади контролера;

- пропозиції щодо виділення видів центрів відповідальності, які ґрунтуються на послідовності виникнення, формування та розподілу фінансових результатів від основної діяльності;

- інформаційне забезпечення контролінгу шляхом його пристосування для обліку результатів діяльності центрів відповідальності підприємств залізничного транспорту;

- методичні складові реалізації стратегічного контролінгу, які включають застосування розробленого комплексного показника використання економічного потенціалу та методики проведення його оцінювання.

Обґрунтованість і достовірність результатів дослідження. Одержані наукові положення, висновки і рекомендації є достовірними, що підтверджується обґрунтованим використанням загальноприйнятих методів системного аналізу, статистичних методів обробки інформації, економічного моделювання та прогнозування у сфері економіки, а також положеннями законодавчої і нормативної бази. Результати розрахунків ґрунтуються на оперативних та статистичних даних.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій підтверджується висвітленням у відкритих публікаціях, доповідях і тезах науково-практичних конференцій.

Практичне значення дисертації отриманих результатів полягає у впровадженні розробок дисертаційного дослідження в систему управління залізничним транспортом України і створенні методичної бази розвитку контролінгу на підприємствах залізничного транспорту з метою посилення обґрунтованості управлінських рішень та підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому.

Результати дисертаційного дослідження, розроблені рекомендації набули практичного використання: в Південній залізниці (Акт впровадження № 142/П – а від 18.05.2010р.) та в Укрзалізниці (Акт впровадження № УЗМ-12/2360 від 07.04.2010р.).

Зокрема, це інформаційне забезпечення процесів контролінгу, яке застосовано при аналізі результатів виробничо-господарської діяльності, методичні складові щодо реалізації стратегічного контролінгу та підходи до аналізу витрат.

Методичні розробки, запропоновані у дисертації, використовуються у навчальному процесі Інституту перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів Української державної академії залізничного транспорту при викладанні

дисциплін «Контролінг», «Економіка залізничного транспорту», «Облікова політика підприємства», «Звітність підприємств» та у дипломному проектуванні, що підтверджується актом впровадження (Акт впровадження №01-12/182 від 22.11.2009р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним дослідженням, в якому викладені авторські теоретичні положення та практичні розробки. В науковій праці [3], що виконана у співавторстві, здобувачу належить обґрунтування сутності, передумов впровадження контролінгу на підприємствах залізничного транспорту та уточнення визначення контролінгу і його кваліфікаційних ознак.

Апробація результатів дисертації.

Результати проведених наукових досліджень та основні положення дисертації доповідалися й обговорювалися на таких конференціях: 2-ій міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми економіки і управління на залізничному транспорті” (Судак, 2007); 3-й міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (Коктебель, 2007); на 4-й міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (Коктебель, 2008); на 5-й міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (Коктебель, 2009); на 4-й міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми економіки і управління на залізничному транспорті” (Судак, 2009); на міжнародних науково-практичних конференціях кафедр УкрДАЗТ та спеціалістів залізничного транспорту і підприємств; на міжнародній науково-практичній конференції «Наукові дослідження та їхнє практичне застосування. Сучасний стан та шляхи розвитку '2010» (Одеса, 2010).

Публікації результатів дослідження. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено у 12 наукових працях, серед яких 7 статей у наукових фахових виданнях і 5 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 3,24 друк. арк., з них особисто автору належить 3,21 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Загальний обсяг дисертації 183 сторінки друкованого тексту, у тому числі 22 таблиці, 22 рисунка, 2 додатка і список використаних джерел з 205 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність впровадження та проведення контролінгу на підприємствах залізничного транспорту, сформульовані мета і задачі, визначені об'єкт і предмет наукового дослідження, наукова новизна та практичне значення отриманих результатів і рекомендацій.

У першому розділі – «*Теоретичні основи контролінгу на підприємствах залізничного транспорту*» - досліджено еволюцію поглядів щодо розуміння контролінгу; розкрито теоретичні основи сутності контролінгу, удосконалено

класифікацію видів контролінгу на підприємствах залізничного транспорту, проведено аналіз основних змістовних характеристик управління і контролінгу, що дозволило виявити їх відмінності та спільні риси; розкрито роль контролінгу в підвищенні ефективності управлінської діяльності на підприємствах залізничного транспорту; уточнено визначення поняття контролінгу як процесу удосконалення управління діяльністю та розвитком підприємств залізничної галузі.

Подолання сучасних проблем функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах нестабільності та загроз потребує прийняття ефективних управлінських рішень. Забезпечення їх обґрунтованості при наявності значного масиву інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства вимагає корінного перегляду стилю і методів управління та обумовлює застосування контролінгу.

Дослідження сутності контролінгу свідчить про наявність різних багаточислених підходів до її трактування, проте в цілому розвиток контролінгу носив подвійний характер, що виявилось в становленні двох його незалежних напрямів: англо-саксонського (американського) і європейського (німецького). В Німеччині переважає наукове обґрунтування принципів та методів контролінгу, а в США більше уваги приділяють його інструментам, які використовуються на практиці.

Аналіз еволюції поглядів щодо змісту контролінгу дозволив визначити існування трьох основних концепцій (орієнтація на систему обліку, на управлінську інформаційну систему, на систему управління), які відображають історичний зріз зміни його функцій і задач. На сучасному етапі до його основних функцій наряду з аналізом віднесено координацію, синтез і інтеграцію управлінської діяльності.

У дисертаційній роботі проаналізовано види та інструменти контролінгу. Виявлено, що в залежності від типу управління, контролінг поділяють на оперативний і стратегічний, а також його розрізняють за функціональними сферами підприємства (контролінг виробничої, фінансової, маркетингової діяльності; персоналу; матеріально-технічного постачання, збуту і ін.). Враховуючи особливості залізничного транспорту запропоновано існуючу класифікацію доповнити ознаками: «за напрямками діяльності» (контролінг перевезень; експлуатаційної роботи господарств: локомотивного, вагонного, колійного, електрифікації та енергозбереження, сигналізації та зв'язку, будівельно-монтажних робіт і цивільних споруд; управлінської діяльності служб; роботи невиробничих підрозділів); «за видами діяльності» (контролінг основної (перевезень вантажів, пасажирів, багажу, пошти); підсобно-допоміжної, іншої діяльності (іншої операційної, звичайної та надзвичайної) і змін – інноваційно-інвестиційної діяльності, процесів реформування) та «за видами перевезень і сполучень» (контролінг фінансових результатів діяльності зі здійснення вантажних перевезень у місцевому, прямому і міжнародному сполученнях і контролінг фінансових результатів пасажирських перевезень у приміському та прямому сполученні).

Використання інструментарію оперативного, стратегічного та антикризового управління призвело до того, що категорію «управління» підміняють «контролінгом». Щоб спростувати зазначене проведено порівняння цих категорій (табл.1).

Таблиця 1

Основні відмінності категорій «управління» і «контролінг»

<i>Найменування</i>	<i>Управління</i>	<i>Контролінг</i>
1. Об'єкт впливу	виробничо-господарська діяльність	управлінська діяльність
2. Суб'єкт впливу	менеджер повинен організувати ефективне функціонування підприємства	контролер повинен виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства
3. Мета	забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності	підвищення обґрунтованості управлінської діяльності
4. Методологічний зміст	цілевстановлення, оцінки ситуації, визначення проблеми, ухвалення управлінського рішення;	постановка проблеми, пошук рішень, обґрунтування рішень
5. Функціональний зміст	- планування, - організація, - контроль, - регулювання	- аналіз, - координація, - синтез, - інтеграція
6. Економічний зміст	встановлення економічних потреб, оцінка наявності ресурсів, розподіл ресурсів, використання ресурсів;	комплекс заходів з обліку, аналізу, планування та контролю
7. Властивості	- змінюваність, - стійкість, - циклічність, - безперервність, - послідовність.	- прогресивність, - адаптивність, - позафункціональність - цілеспрямованість, - систематичність.

Аналіз таблиці свідчить, що і управління і контролінг є процесами, які направлені на досягнення цілей підприємства, в той же час контролінг є структурною складовою управління, оскільки об'єктами його впливу є функції управління (облік, планування, контроль, регулювання).

Виявленні характеристики дозволяють визначати контролінг як процес удосконалення управління за допомогою комплексу сучасних інструментів шляхом синтезу, інтеграції та координації його функцій для досягнення цілей підприємств залізничного транспорту в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

У другому розділі – «Організаційно-економічний механізм впровадження контролінгу на підприємствах залізничного транспорту» -

проаналізовано поточний стан виробничо-господарської діяльності підприємств залізничної галузі та визначені галузеві особливості, які необхідно врахувати при впровадженні контролінгу, запропоновано схему впровадження контролінгу, визначено функції, підпорядкованість служби контролінгу і обґрунтовано її взаємозв'язки з іншими службами управління залізниць.

Аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту свідчить про наявність широкого кола проблем, які потребують термінового вирішення в сучасних умовах, а саме: забезпечення оптимального співвідношення між обсягами і структурою виробничої діяльності і вимогами ринку, підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності залізничних перевезень, посилення економічного потенціалу підприємств галузі з метою інтеграції української транспортної системи в транс'європейські мережі, активізації інноваційно-інвестиційної діяльності, підвищення соціального статусу, реорганізація застарілої системи управління та ін.

Масштабність і терміновість вирішення поставлених перед підприємствами залізничного транспорту завдань створює передумови впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту як ефективного заходу з підтримки управлінських рішень.

В роботі визначено сприятливі та обмежуючі фактори впровадження контролінгу на підприємствах залізничного транспорту. До основних сприятливих факторів слід віднести структурні зміни на залізничному транспорті і розвиток інформаційних технологій, а обмежуючі це: недосконалість існуючих методів аналізу; загроза статусу певних груп працівників (бухгалтерії, планово-економічного відділу та ін.) та осіб (начальників відповідних відділів); низька сумісність із традиційними системами інформаційного забезпечення; ускладнення порівняно із традиційними методиками; необхідність додаткового навчання; отримання ефекту через певний час.

Зважаючи на вищезазначені галузеві особливості функціонування підприємств залізничного транспорту розроблено загальну схему впровадження контролінгу в систему управління залізницями (рис. 1).

Повноцінне функціонування служби контролінгу на підприємствах залізничного транспорту тісно пов'язане із оптимізацією інформаційних потоків та використанням сучасних інформаційних технологій, тому на заключному етапі доцільно провести автоматизацію контролінгу.

Враховуючи галузеві особливості організаційно-управлінської структури підприємств залізничного транспорту запропоновано на рівні управлінь залізниць сформуванню службу контролінгу (НК), а на рівні підрозділів залізниць ввести посаду контролера. Передбачається, що до НК будуть входити: начальник служби, контролери-куратори діяльності господарств залізниці (9 осіб); фахівці з аналізу фінансових результатів від основної, підсобно-допоміжної та іншої діяльності (3 особи), а також контролер-фахівець з інформаційних систем. У підрозділах залізниць функції контролерів доцільно частково делегувати.

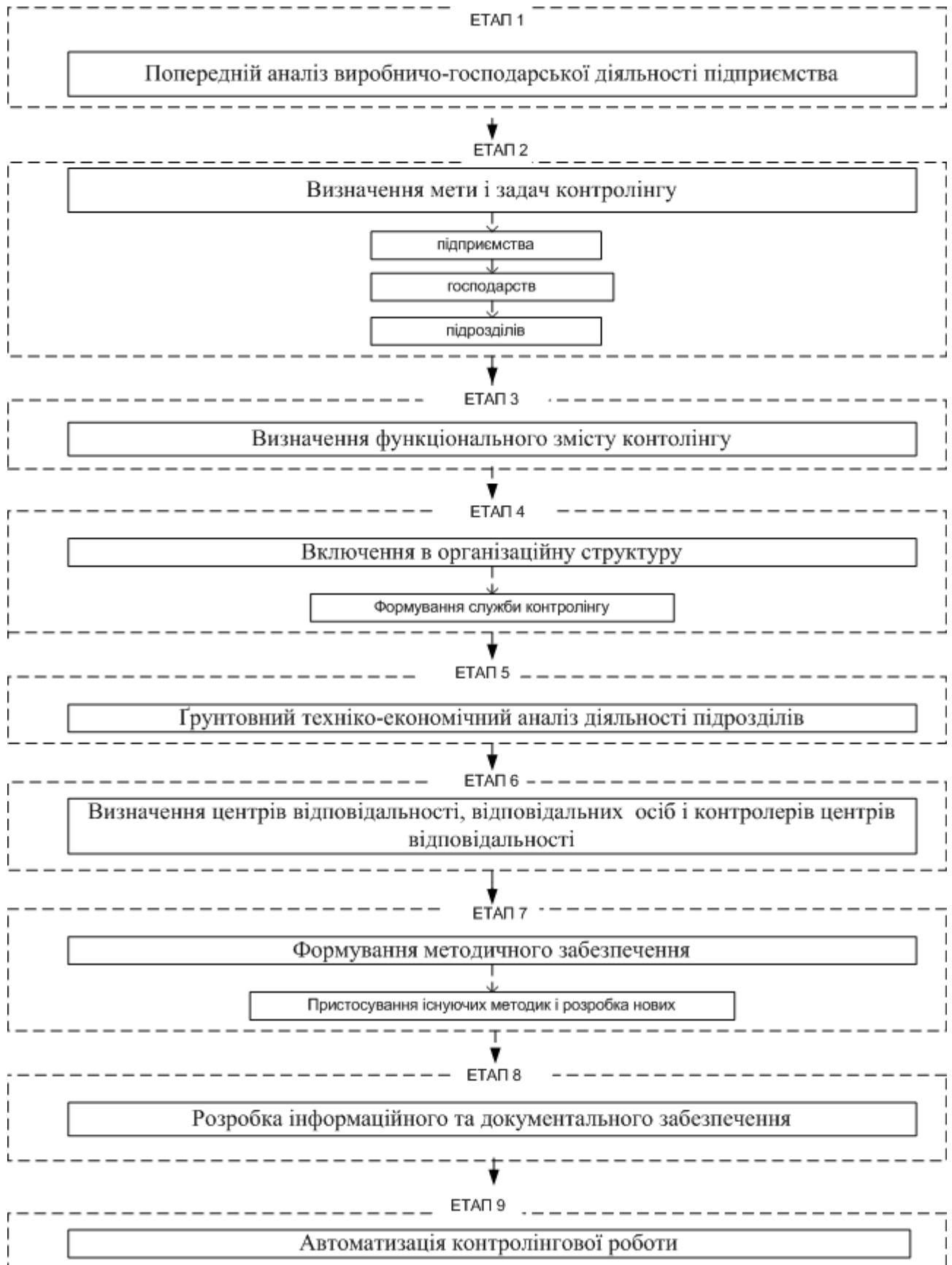


Рис. 1 – Загальна схема впровадження контролінгу на підприємствах залізничного транспорту

Визначено функції та підпорядкованість служби контролінгу, обґрунтовано взаємозв'язки НК з іншими службами управління залізниць (рис 2.)

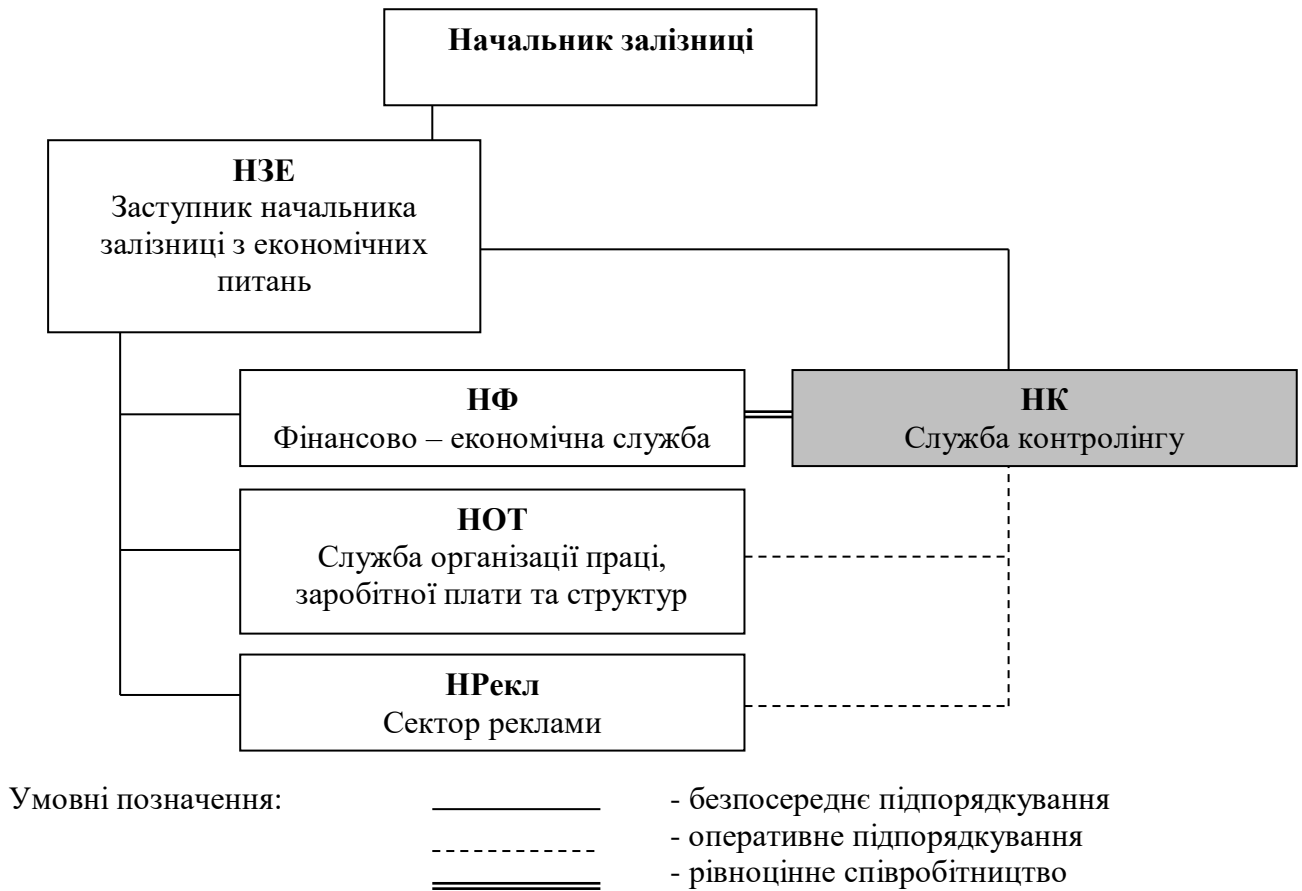


Рис. 2. Взаємодія служби контролінгу з іншими службами Управління залізниці, що підпорядковані НЗЕ (розглядається частково)

До основних функцій контролерів-кураторів віднесено: аналіз і оцінка техніко-економічних показників і витрат підрозділів господарств, удосконалення управлінського обліку, поточне і перспективне прогнозування економічних та фінансових результатів діяльності; контроль за виконанням планових показників; пошук резервів поліпшення діяльності на основі дослідження передового досвіду, оцінка результативності вже впроваджених заходів; участь в розробці організаційно – технічних планів соціально-економічного розвитку, програм реструктуризації.

Функції фахівців з аналізу фінансової діяльності: удосконалення та контроль фінансово-економічної роботи залізниці; розробка й виконання заходів із: стабілізації фінансового стану; підвищенню доходів від підсобно-допоміжної діяльності та збільшення питомої ваги прибутку від надання послуг стороннім організаціям; забезпечення додержання на залізниці планової та фінансової дисципліни, контроль за грошовими надходженнями від вантажних, пасажирських перевезень, підсобно-допоміжної діяльності та інших форм господарської діяльності, а також за цільовим використанням грошових видатків у відповідності до встановлених завдань, проведення комплексного аналізу і оцінок результатів фінансово-господарської діяльності залізниці,

служб та структурних підрозділів; контроль питань: повнота надходжень коштів за виконані обсяги перевезень вантажів, пасажирів, пошти та багажу; забезпечення розподілу доходних надходжень між структурними підрозділами залізниці; заходи зі зниження дебіторської та кредиторської заборгованості; своєчасність розрахунків з бюджетом і виплата заробітної плати; особистий аналіз результатів фінансових ревізій господарської діяльності структурних підрозділів.

До посадових обов'язків контролера - спеціаліста з інформаційних систем віднесено: розробку форм для автоматизованого збору інформації; оптимізацію документообігу; оцінювання якості функціонування існуючих систем автоматизації фінансово – господарської діяльності підприємства та розробку пропозицій по покращенню роботи цих систем.

В роботі доведено, що до обов'язків контролера-фахівця з інформаційних систем доцільно віднести і розробку ситуаційних аналітичних моделей підтримки управлінських рішень на основі інформаційних технологій.

Впровадження контролінгу є довготривалим процесом змін в управлінській діяльності, які відбуваються в результаті застосування прогресивних методів та інструментів, що по-різному можуть відбиватися на результативності процесу управління, тому важливо проводити оцінку ефективності впровадження контролінгу.

Доцільно використовувати такі групи критеріїв оцінки ефективності роботи НК:

1 група: Підвищення ефективності роботи залізниці за параметрами, які були цільовими та досягнуті завдяки функціонуванню НК (наприклад, зниження собівартості послуг (перевезень), продукції ПДД та інших работ);

2 група: Кількісні показники, що непрямо дозволяють оцінити роботу співробітника контролінгу (наприклад, кількість запитів, оброблених такими фахівцями, наявність арифметичних помилок та неточностей в розрахунках);

3 група: Виконання поставлених перед службою задач (наприклад, створення чи удосконалення системи внутрішньогосподарського обліку).

У третьому розділі – «Удосконалення методичних підходів до проведення контролінгу на підприємствах залізничного транспорту» розвинуто підхід до визначення центрів відповідальності підприємств залізничного транспорту та розроблено інформаційне забезпечення обліку результатів їх діяльності; запропоновано та обґрунтовано рекомендації щодо оцінювання економічного потенціалу в системі контролінгу, удосконалено методичні підходи до контролінгу витрат.

Досягнення високих результатів контролінгу потребує використання обліково-аналітичного забезпечення, яке б відповідало потребам і вимогам контролінгової діяльності, було б точним, детальним, своєчасним та повним.

В рамках системи контролінгу інформацію доцільно акумулювати та аналізувати за центрами відповідальності, які запропоновано визначати враховуючи послідовність виникнення, формування та розподілу фінансових результатів основної діяльності (рис. 3).

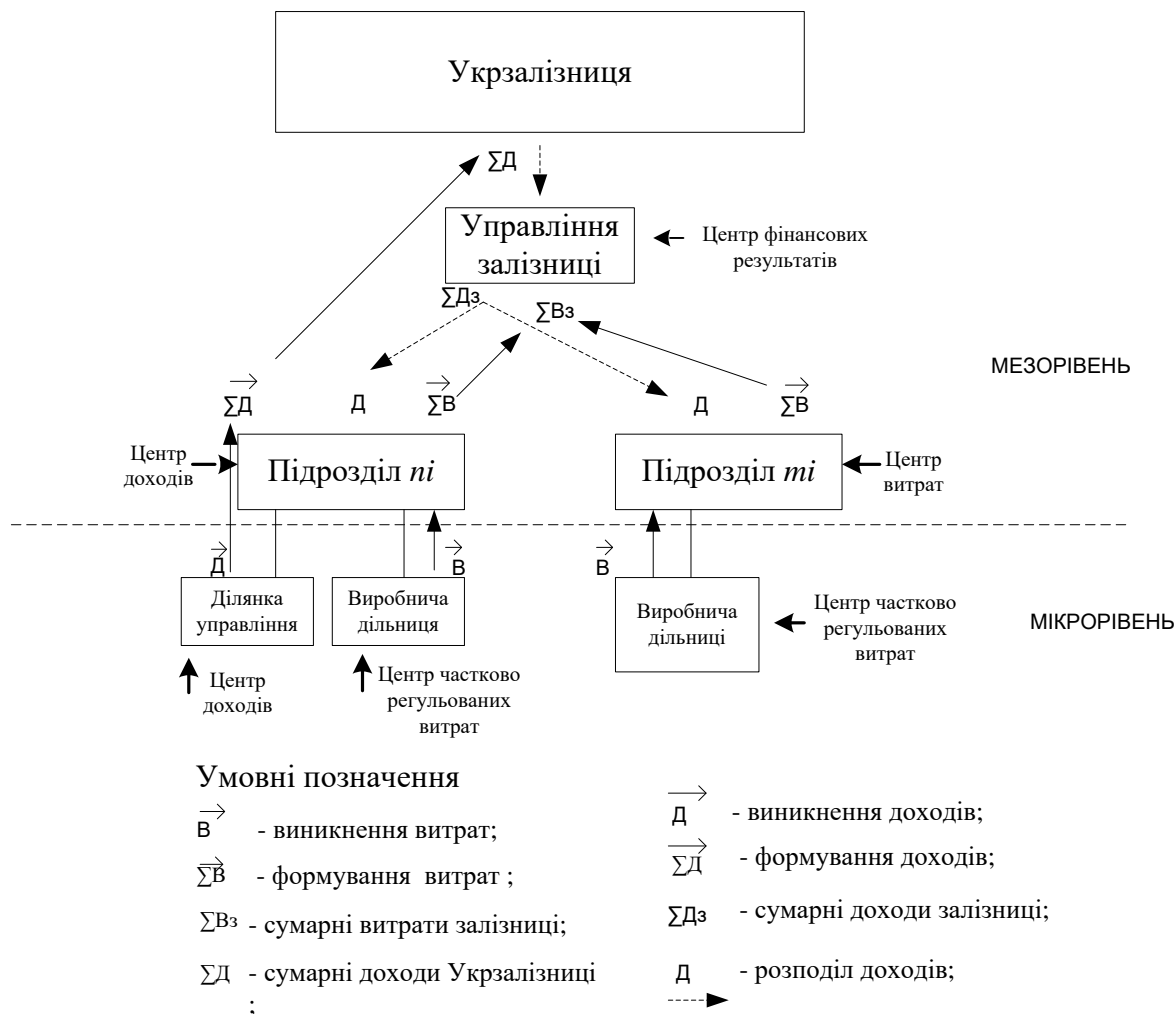


Рис. 3. Визначення центрів відповідальності залізниці

Розроблена форма Звіту керівнику центру відповідальності (ЦВ) яка складається з 5 розділів:

1. Структура балансу ЦВ;
2. Структура виручки ЦВ;
3. Структура витрат ЦВ;
4. Формування та розподіл прибутку ЦВ;
5. Фінансово – економічні показники ЦВ.

В сучасних складних умовах для підприємств залізничного транспорту набуває значення стратегічний контролінг, який повинен забезпечити виживаємість підприємств, реалізацію намічених цілей розвитку та формування довгострокових переваг перед конкурентами.

Одним із першочергових завдань стратегічного контролінгу є оцінка ефективності використання економічного потенціалу, що викликано наявністю значних потенційних можливостей у підприємств галузі (ресурсних, організаційно-управлінських, ринкових) і реалізацією їх не в повному обсязі і з низькою результативністю.

Вищезазначене обумовило необхідність розробки методики оцінювання використання економічного потенціалу підприємств залізничної галузі.

Здійснювати оцінювання доцільно у такій послідовності:

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

До основних складових економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту, що його формують, віднесено: фінансово-інвестиційний; техніко-технологічний; кадровий; організаційно-управлінський; інноваційний.

Запропоновано як характеристики видів потенціалу використовувати такі часткові показники:

а) для фінансово-інвестиційного потенціалу: коефіцієнт фінансової незалежності A_1 , коефіцієнт поточної ліквідності A_2 , коефіцієнт рентабельності інвестицій A_3 , коефіцієнт інвестування A_4 ;

б) для техніко-технологічного потенціалу: коефіцієнт ритмічності виробництва B_1 , коефіцієнт виконання плану за об'ємними показниками B_2 , коефіцієнт виконання плану за якісними показниками B_3 , коефіцієнт інтегрального завантаження техніки B_4 , коефіцієнт прогресивності основних засобів B_5 , коефіцієнт придатності активної частини основних засобів B_6 , індекс фондівдачі B_7 , індекс матеріаломісткості B_8 .

в) для організаційно-управлінського потенціалу: коефіцієнт рівня ділових якостей робітників V_1 , коефіцієнт рівня кваліфікації персоналу V_2 , коефіцієнт організації робочих місць V_3 , коефіцієнт дисципліни праці V_4 , коефіцієнт механізації праці V_5 , коефіцієнт якості виконання управлінських функцій V_6 , коефіцієнт економічності апарату управління V_7 , коефіцієнт централізації функцій управління V_8 , коефіцієнт умов праці управлінців V_9 ;

г) для інноваційного потенціалу: коефіцієнт інвестування наукових досліджень Γ_1 , коефіцієнт впровадження раціоналізаторських пропозицій Γ_2 , коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу Γ_3 ;

д) для кадрового потенціалу: коефіцієнт стабільності кадрів D_1 , коефіцієнт мотивації персоналу D_2 , індекс продуктивності праці D_3 .

Встановлення значущості видів потенціалів проводиться експертним шляхом із залученням провідних фахівців підприємств галузі.

Застосування статистичного аналізу направлено на визначення показників, що характеризують відповідні види потенціалу.

Проведений аналіз дозволить визначати економічний потенціал, як:

$$\Pi = aA_i + bB_i + vV_i + z\Gamma_i + dD_i \quad (1)$$

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

$A_i, B_i, V_i, \Gamma_i, D_i$ – часткові показники, що характеризують відповідні види потенціалу.

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

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

$$KП = \frac{\sum_{j=1}^m \beta_j \frac{x_{ij}}{x_j^e}}{\sum_{j=1}^m \beta_j} \quad (2)$$

де x_{ij} - фактичне значення j -го часткового показника виду потенціалу на i -том підприємстві (структурному підрозділі);
 x_j^e - еталонне значення j -го часткового показника для групи однорідних підприємств (структурних підрозділів);
 β_j - коефіцієнти значущості видів потенціалу;
 m - кількість видів потенціалу.

Оскільки основним конкурентоутворюючим чинником в умовах ринку є кінцевий фінансовий результат, формування якого безпосередньо залежить від величини витрат, то контролінг витрат стає одним з актуальних напрямів в управлінні.

Контролінг витрат на підприємствах залізничного транспорту охоплює їх облік, аналіз і планування.

В роботі проведено оцінку кожного з існуючих методів обліку витрат з точки зору розв'язання задач контролінгу на підприємствах залізничного транспорту, що дозволило визначити як найбільш оптимальну для цілей контролінгу систему обліку за плановою собівартістю (стандарт – костинг), оскільки саме вона забезпечує максимум інформації для прийняття управлінських рішень.

Конкретна структура і методи побудови системи контролінгу витрат залежать від виробничої (технологічної) специфіки підприємства, складу і різноманітності споживаних матеріальних ресурсів, рівня підготовки персоналу і поставлених стратегічних цілей.

На етапі факторного аналізу контролінг дозволяє більш детально підійти до вивчення факторів. Набуває важливості дослідження факторів, які мають стохастичний зв'язок з результативним показником. Їх виявлення можливо при застосуванні специфічних методів факторного аналізу.

Для визначення резервів зниження витрат пропонується застосовувати класифікацію факторів впливу на витрати. Для ухвалення управлінських рішень використовується класифікація факторів за ступенем керованості з урахуванням їх значення:

1) фактори, що не керуються підприємством (зовнішні) - 0;

2) фактори, що частково керуються (низька ефективність) – 0-0,5;

3) фактори, з великим ступенем керованості (висока ефективність) - 0,5-1.

В роботі розроблено для підприємств залізничного транспорту класифікацію поділу витратоутворюючих факторів на єдині (однакові для всіх підприємств галузі), типові (однакові для різних підрозділів підприємства) і специфічні (характерні для окремого місця виникнення витрат);

Величина впливу оцінюється в результаті проведення факторного аналізу. До факторів з незначним впливом необхідно віднести ті, питома вага яких складає до 20%, значний вплив – від 20 до 40% і більш 40% - суттєвий вплив.

На основі визначених складових пропонується розрахунок коефіцієнта значущості фактора *K знач*

$$K \text{ знач} = a * v \quad (3)$$

де *a* – ступінь керованості фактора;

v – ступінь впливу фактора.

Можливе зниження витрат ΔB під впливом *i*-го фактора розраховується як:

$$\Delta B_i = K \text{ знач}_i * B_i \quad (4)$$

Таким чином, впровадження контролінгу та реалізація розроблених та обґрунтованих в роботі досліджень направлені на забезпечення підвищення ефективності управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ

Результати дисертаційного дослідження в сукупності вирішують наукову задачу обґрунтування теоретичних основ та методичних підходів щодо впровадження і проведення контролінгу для підвищення ефективності управління на підприємствах залізничного транспорту України. Основні висновки дисертаційної роботи полягають у наступному:

1. Контролінг - це процес удосконалення управління діяльністю та розвитком підприємств залізничного транспорту за допомогою комплексу сучасних інструментів та шляхом синтезу, інтеграції і координації функцій управління для досягнення цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища; удосконалена класифікація видів контролінгу на підприємствах залізничного транспорту за рахунок доповнення ознаками «за напрямками діяльності», «за видами діяльності» та «за видами перевезень і сполучень»;

2. Розроблена схема впровадження контролінгу на підприємствах залізничного транспорту на основі врахування їх специфіки, яка проявляється в особливостях організаційної структури, напрямках, прийомах і методах контролінгової роботи. Схема складається з наступних етапів: попереднього аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, визначення цілей і

завдань контролінгу, формування служби контролінгу, детальний техніко-економічний аналіз господарств, формування центрів відповідальності, розробка методичного забезпечення, інформаційне забезпечення, автоматизація контролінгової діяльності;

3. Обґрунтовано спосіб включення контролінгу в організаційну структуру підприємств залізничного транспорту, що базується на визначених взаємозв'язках служби контролінгу і передбачає її створення на рівні управління підприємством, а в структурних підрозділах введення посади контролера. Передбачено, що в службу контролінгу будуть входити: начальник служби, контролери-куратори діяльності господарств залізниці, фахівці з аналізу фінансових результатів від здійснюваних видів діяльності, а також контролер – фахівець з інформаційних систем.

4. Запропоновано підхід до виділення видів центрів відповідальності, який ґрунтується на послідовності виникнення, формування та розподілу фінансових результатів від основної діяльності. Отримано висновок про необхідність формування наступних центрів відповідальності: фінансових результатів, доходів і витрат - на мезорівні підприємств залізничного транспорту, доходів і частково регульованих витрат – на мікрорівні.

5. Розроблено інформаційне забезпечення контролінгу шляхом його пристосування для обліку результатів діяльності центрів відповідальності підприємств залізничного транспорту, яке складається з: структури балансу, виручки, витрат, формування й розподілу прибутку, фінансово-економічних показників;

6. Розвинені методичні підходи щодо контролінгу витрат на підприємствах залізничного транспорту, які включають: застосування запропонованої класифікації поділу витратоутворюючих факторів на єдині, типові і специфічні; удосконалена методика аналізу витрат на основі визначення коефіцієнта значущості факторів;

7. Удосконалені методичні підходи до реалізації стратегічного контролінгу, а саме запропоновано проводити оцінювання економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту за виділеними складовими: фінансово-інвестиційним, техніко-технологічним, кадровим, організаційно-управлінським, інноваційним.

СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях.

1. Підпригора І.В. Організація системи контролінгу на українських залізницях / І.В. Підпригора // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків:УкрДАЗТ, 2009. - №26. - С.203-207.

2. Підпригора І.В. Формування та опрацювання інструментами контролінгу інформаційних потоків для управління залізничними підприємствами / І.В. Підпригора // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків:УкрДАЗТ, 2009. - №28. - С.194-197.

3. Підпригора І.В. Методологічні результати дослідження контролінгу, як позафункціонального інструменту в системі управління підприємствами залізничної галузі / І.В. Підпригора, Т.І. Єфіменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків:УкрДАЗТ, 2010. - №29. - С.320-325.

4. Підпригора І.В. Впровадження системи контролінгу через показники-індикатори / І.В. Підпригора // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків:УкрДАЗТ, 2010. - №31. - С.130-135.

5. Підпригора І.В. Організаційний механізм створення служби контролінгу на залізниці / І.В. Підпригора // Зб. наук. праць Київ. держ. екон. технол. ун-ту транспорту: Серія «Економіка і управління». – Київ, 2010. – №16. – С. 121-126.

6. Підпригора І.В. Контролінг витрат на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Підпригора // Проблеми системного підходу в економіці: електронне наукове видання. – Київ: нац. авіац. ун-т, 2010. - № 3. Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3Podoprighora_310.htm.

7. Підпригора І.В. Формування центрів відповідальності як основа забезпечення ефективності контролінгової діяльності на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Підпригора // Зб. наук. праць ХНАУ: Серія «Економічні науки». – Харків, 2010. – № 8. – С. 180-186.

В тезах доповідей на конференціях.

8. Підпригора І.В. Актуальність ведення контролінгу на українських підприємствах / І.В. Підпригора // Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті: матеріали другої Міжнародної науково-практичної конференції. – Київ: КУЕТТ, 2007. - С.73-74.

9. Підпригора І.В. Фінансовий аналіз, як елемент контролінгу та його роль в організації фінансового управління / І.В. Підпригора // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: тези доповідей на 4-й міжнародній науково-практичній конференції. – Харків, 2008. - С.102.

10. Підпригора І.В. Механізм впровадження системи контролінгу на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Підпригора // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: тези доповідей на 5-й міжнародній науково-практичній конференції. – Харків, 2009. - С.87-88.

11. Підпригора І.В. Ефективність системи впровадження контролінгу в управління діяльністю залізниць / І.В. Підпригора // Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті: матеріали 4-ї міжнародної науково-практичної конференції. – Харків, 2009. - С.29.

12. Підпригора І.В. Бюджетування, як інструмент контролінгу на стадії його впровадження в управління залізничними підприємствами / І.В. Підпригора // Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития'2010: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. - Одеса, 2010. – С. 22-28.

АНОТАЦІЯ

Підпригора І.В. Формування системи контролінгу на підприємствах залізничного транспорту. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2010.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню впровадження і реалізації контролінгу на підприємствах залізничного транспорту.

Досліджено теоретичні основи контролінгу на підприємствах залізничного транспорту, що дозволило уточнити його визначення як процесу удосконалення управлінням діяльністю та розвитком.

Розвинуто класифікацію видів контролінгу, послідовність його впровадження, методика оцінки ефективності впровадження контролінгу.

Обґрунтовано спосіб включення контролінгу в організаційну структуру підприємств залізничного транспорту. Запропоновано підходи до визначення центрів відповідальності, розроблено їх інформаційне забезпечення. Дістали розвитку основи стратегічного контролінгу та контролінгу витрат на підприємствах залізничного транспорту.

Ключові слова: контролінг, управління, організаційно-економічний механізм впровадження контролінгу, аналіз, підприємства залізничного транспорту.

АННОТАЦИЯ

Подпригора И.В. Формирование системы контроллинга на предприятиях железнодорожного транспорта. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам деятельности). Украинская государственная академия железнодорожного транспорта. Харьков, 2010.

Результаты диссертационного исследования в совокупности решают научную задачу обоснования теоретических основ и методических подходов к внедрению контроллинга для повышения эффективности управления на предприятиях железнодорожного транспорта Украины.

В ходе исследования теоретических основ контроллинга были выявлены его основные характеристики. Сравнение понятий «управление» и «контролинг» позволило дать новое определение контроллинга как процесса совершенствования управлением деятельностью и развитием предприятий железнодорожного транспорта с помощью комплекса современных инструментов и путем синтеза, интеграции и координации функций управления, для достижения целей в условиях нестабильности внешней среды.

Проведенный анализ видов контроллинга и его инструментов, а также изучение отраслевых особенностей железнодорожного транспорта позволили

усовершенствовать классификацию видов контроллинга на предприятиях железнодорожного транспорта за счет дополнения признаками «за направлениями деятельности», «за видами деятельности» и «за видами перевозок и сообщений».

На основе анализа функционирования предприятий железнодорожной отрасли выявлены ограничивающие факторы и предпосылки внедрения контроллинга. Разработана схема внедрения контроллинга на предприятиях железнодорожного транспорта, которая состоит из 9 этапов: предварительный анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия; определение целей и задач контроллинга, формирование службы контроллинга, детальный технико-экономический анализ хозяйств, формирование центров ответственности, разработка методического обеспечения, информационного обеспечения, автоматизация контроллинговой деятельности.

Предложено на уровне управлений железных дорог сформировать службу контроллинга, а на уровне подразделений железных дорог ввести должность контролера. Предусматривается, что в службу контроллинга будут входить: начальник службы, контролеры-кураторы деятельности хозяйств железной дороги (9 чел.); специалисты по анализу финансовых результатов от основной, подсобно-вспомогательной и другой деятельности (3 чел.), а также контролер-специалист по информационным системам. В подразделениях железных дорог функции контролеров целесообразно частично делегировать.

Внедрение контроллинга является долговременным процессом изменений в управленческой деятельности, которые происходят в результате применения прогрессивных методов и инструментов, по-разному влияющих на результативность процесса управления. Поэтому важно проводить оценку эффективности внедрения контроллинга.

Для достижения высоких результатов контроллинг нуждается в использовании учетно-аналитического обеспечения, которое бы отвечало потребностям и требованиям контроллинговой деятельности, было бы точным, детальным, своевременным и полным. В рамках системы контроллинга информацию целесообразно аккумулировать и анализировать по центрам ответственности.

Анализ видов центров ответственности и принципов их выделения позволили усовершенствовать подход к обоснованию выделения центров ответственности на предприятиях железнодорожного транспорта, который основывается на последовательности возникновения, формирования и распределения финансовых результатов, от основной деятельности.

Сделано вывод о необходимости формировать центры ответственности: финансовых результатов, доходов и расходов на мезоуровне предприятий железнодорожного транспорта, а на микроуровне - доходов и частично регулируемых затрат.

Разработано информационное обеспечение контроллинга путем его приспособления для учета результатов деятельности центров ответственности предприятий железнодорожного транспорта, которое состоит из 5 разделов:

структуры баланса, выручки, затрат, формирования и распределения прибыли, финансово-экономических показателей.

Усовершенствованы методические подходы к реализации стратегического контроллинга, которые включают использование разработанного комплексного показателя оценки потенциала и методики оценивания.

Усовершенствованы подходы контроллинга расходов на предприятиях железнодорожного транспорта, которые включают: применение предложенной классификации разделения затратоформирующих факторов на единые, типовые и специфические; усовершенствована методика анализа расходов на основании определения коэффициента значимости факторов.

Совокупность полученных теоретических положений и практических результатов направлены на внедрение контроллинга на предприятиях железнодорожного транспорта и обеспечение эффективности управления с помощью инструментов контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг, управление, организационно-экономический механизм внедрения контроллинга, анализ, предприятия железнодорожного транспорта.

THE SUMMARY

Pidprugora I.V. Creation of the controlling system on firms of a railway transportation. - Manuscript.

Dissertation towards a scientific degree of candidate of economic science in specialty 08.00.04 – Enterprise economy and management (according to economical activities). Ukrainian State Academy of Railway Transport. Kharkov, 2010.

Dissertation the operation is devoted to a substantiation of implantation and implementation controlling on firms of a railway transportation.

The theoretical bottoms controlling on firms of a railway transportation are researched, that has allowed to improve his definition as process of refinement by handle of activity and development.

The classification of sorts controlling, sequence of his implantation, technique of an estimate of efficiency of implantation controlling is extended.

The way of inclusion controlling in organizational frame of firms of a railway transportation is justified. The approaches to definition of centres of the responsibility are offered, their documental support designed. Have received development of a bottom strategic controlling and controlling of expenditures on firms of a railway transportation.

Keywords: controlling, handle, organization - economic mechanism of implantation controlling, analysis, firms of a railway transportation.

ПІДОПРИГОРА ІРИНА ВІТАЛІЇВНА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

**дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Надруковано згідно з оригіналом автора

Відповідальний за випуск Підопригора І. В.

Підписано до друку . .2011 р. Формат паперу 60x84 1/16. Друк різнограф.
Папір офсетний. Обсяг 0,9 ум. друк. арк. Наклад 100 прим.
Зам. № .

Видавництво УкрДАЗТ.
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 2874 від 12.06.2007 р.
61050, Харків, майдан Фейєрбаха, 7
Друкарня УкрДАЗТу, 61050, м.Харків, майдан Фейєрбаха,7