

УДК 625.18.67.10

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Позднякова Л.О., д.е.н., професор,  
Котик В.О., к.е.н., доцент,  
Стандіо А.К., магістрант програми ТЕМПУС (УкрДУЗТ)*

*Запропоновано підходи щодо реформування залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці і удосконалення стратегії управління підприємством що враховують сучасні умови та можуть ефективно застосовуватися в окремо обраних підприємствах, це дозволяє здійснити вимір його цінності на підприємствах залізничного транспорту з урахуванням галузевих особливостей.*

*Ключові слова: реформування залізничного транспорту, управління та адміністрування, удосконалення стратегії управління підприємством, інформаційне забезпечення, економічні відносини, ефективність виробництва, ринкові пріоритети, методи ідентифікації, стратегічна інформація, прогнозування тенденції розвитку*

## УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Позднякова Л.А., д.э.н., профессор,  
Котик В.О., к.э.н., доцент,  
Стандио А.К., магистрант программы ТЕМПУС (УкрГУЖТ)*

*Предложены подходы относительно реформирования железнодорожного транспорта в контексте публичного управления и администрирования Укрзалізниці и усовершенствования стратегии управления предприятием, что позволяет учитывать современные условия и могут эффективно применяться в отдельно взятых предприятиях, это позволяет осуществить измерение его ценности на предприятиях железнодорожного транспорта с учетом отраслевых особенностей.*

*Ключевые слова: реформирование железнодорожного транспорта, управление и администрирование, усовершенствование стратегии управления предприятием, информационное обеспечение, экономические отношения, эффективность производства, рыночные приоритеты, методы идентификации, стратегическая информация, прогнозирование тенденций развития.*

## IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY

*Pozdnyakova L.O., D.Sc., Professor,  
Kotik V.O., Ph.D., Associate Professor,  
Standio A.K., Master of program TEMPUS (USURT)*

*Offered approach in relation to reformation of railway transport in the context of public management and administration of Укрзалізниці and improvement of strategy of*

© Позднякова Л.О.,  
Котик В.О.,  
Стандіо А.К.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 59, 2017**

*management an enterprise that take into account modern terms and can effectively be used in separately select enterprises, that allows to carry out measuring of his value on the enterprises of railway transport taking into account branch features. In the process of implementation, the model of public administration and administration was identified. Takozh rozoblana program tsilya ta zahodiv, yaki sprymovanni na realizatsiyu etapiv reformovannya galuzi. As a result, the dosage is referred to as overhauling the housing reform in the context of public administration and administration of the Ukrzaliznytsia and the overpopulation of transport services. Zablenu analiz zarubizhnogo dosvidu conducted reform in*

**Keywords: reformation of railway transport, management and administration, improvement of strategy of management an enterprise, dataware, economic relations, efficiency of production, market priorities, methods of authentication, strategic information, prognostication of progress trend.**

**Постановка проблеми.** Передумовою і водночас першим етапом стратегічного планування витрат є стратегічний аналіз. Завдяки йому і з метою визначення проблем і водночас можливостей поліпшення системи планування та обліку витрат здійснюється своєрідна ревізія стану підприємства і оточуючого середовища. Більше того, стратегічний аналіз є аналітичною основою стратегічного планування.

Важливим елементом стратегічного аналізу є його інформаційне забезпечення, без якого сам аналіз є нереальним.

В умовах ринкових відносин суспільство перетерплює корінні перетворення. Відбувається становлення нової економічної системи, змінюються економічні відносини. Однією з характерних рис забезпечення розвитку економіки є її корінна зміна державного регулювання підприємствами. Це зумовлюється низькою ефективністю виробництва, значними структурними диспропорціями, підривом фінансово-економічних інститутів, неефективною системою управління, планування і регулювання народним господарством у цілому та залізничним транспортом. Це визначає необхідність вироблення наукових уявлень про майбутню модель державного управління, контроль і регулювання економічних процесів, які виникають в галузі. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що з наукових позицій доцільно оцінити

об'єктивну необхідність трансформації відносин власності, яка зумовлює перш за все зміну ролі держави в економіці за рахунок роздержавлення.

Постановка задачі, таким чином, припускає: вивчення стану і роботи залізничного транспорту, визначення тенденцій розвитку і ступеня взаємодії з державою, а також розроблення напрямку і рівнів розвитку на перспективу.

На сучасному етапі теоретичні і практичні основи вирішення поставленої проблеми на залізничному транспорті розроблені не в повній мірі. Питання про визначення тенденцій розвитку галузі у взаємодії зі зміною державного регулювання залишаються відкритими та вважається актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основним засобом удосконалення діяльності в країні й активізації конкурентної боротьби за наявні ресурси є забезпечення необхідного рівня стратегії управління, а умовою оптимального використання потенціалу підприємства є тісна інтеграція і створення єдиних моделей публічного управління і адміністрування.

Вагомий науковий внесок у висвітлення теоретичних та прикладних аспектів формування оптимальної стратегії управління та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання, розроблення методології ефективної реалізації на них інвестиційних проєктів (програм), формування інвестиційного портфеля з привабливих цінних паперів

підприємств зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці як О. Амоша, Г. Александер, О. Дейнека, В. Дикань, Л. Позднякова, Н. Чабанова, В. Геєць, С. Галуза, О. Кузьмін, Й. Петрович, Е. Хелферт, Д. Черваньов, А. Яковлев та інші [2-11]. Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління підприємствами та їх інвестиційною привабливістю є низка проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Зокрема, мова йде про застосування комплексного підходу до оцінювання стратегії управління та забезпечення необхідного її рівня розвитку. Такий підхід повинен враховувати не тільки результати діяльності підприємства, але й вплив на результат комплексного оцінювання цих структур їх регіонального (територіального) розміщення та галузевої приналежності.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Малодослідженими залишаються інші питання забезпечення та регулювання вибору моделі публічного управління та адміністрування, проведення систематичного моніторингу такої привабливості, обґрунтування стратегій розвитку цих структур, розроблення методів управління ризиками інвестування. Необхідність теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення достовірного оцінювання, а на його основі – регулювання і досягнення необхідного рівня розвитку підприємств залізничного транспорту в контексті реформування галузі зумовили актуальність

**Метою статті** є розробка пропозицій щодо удосконалення стратегії управління підприємством у контексті публічного управління та адміністрування, зниження витрат та підвищення інвестиційної привабливості і ефективності роботи залізничного транспорту України.

Відомо, що кінцевим результатом процесу стратегічного планування є

стратегічні рішення у вигляді концепції, стратегії або програми. Останні мають враховувати сукупну реакцію як внутрішнього, так і оточуючого середовища на зміни, які вже відбулися або очікуються, як на підприємстві, так і за його межами. Ефективні стратегічні рішення мають базуватися на якісній і кількісній оцінках умов і чинників, які впливають або діють на самому підприємстві і поза ним. Тому без необхідної інформації неможливо правильно виявити і оцінити всю сукупність чинників, що визначають той чи інший стан маркетингового середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світова практика свідчить про традиційний, з погляду ринкових пріоритетів, напрямок вивчення питань, пов'язаних з реформуванням залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці у зв'язку з частковою збитковістю їх діяльності. Особливий внесок у розвиток цієї проблеми в науці здійснили багато вчених економістів та практиків однак окремі питання є недостатньо розглянуті тому було розглянуто фактори вибору моделі публічного управління та адміністрування. Розкрито правову базу і принципи державного регулювання і контролю на основі законів України. Встановлено сутність, поняття та принципи з точки зору загальної теорії на основі вивчення результатів напрацювань зарубіжних та вітчизняних вчених, на цій підставі, визначено переваги та недоліки різноманітних форм власності. Вивчено теоретичні, методологічні і практичні питання реформування відносин власності. На основі цього визначено фактори та методи реформування залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці, зроблено виділення позитивних чинників та розроблено механізм пріоритетів сучасного

адміністрування. Проведене дослідження виконано у поєднанні з встановленням негативних сторін сучасного реформування.

Встановлено, що реалізація мети реформування обумовлена вирішенням конкретних програм публічного управління та адміністрування та переслідує декілька задач, які дозволили класифікувати цілі відповідно форми власності.

В процесі дослідження визначено моделі публічного управління та адміністрування. Також розроблена програма цілей та заходів, які спрямовані на реалізацію етапів реформування галузі. В результаті дослідження визначено передумови щодо здійснення з реформуванням залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці та окремих підприємств залізничного транспорту.

Зроблено аналіз зарубіжного досвіду проведення реформування в найбільших державних корпораціях.

На підставі зробленого аналізу авторами узагальнено та промодельована теорію приватизації Центральної та Східної Європи, країн з розвинутою економікою, та окремо обраних держав, таких як: Великобританія, Франція, Канада. Представляють інтерес моделі приватизації Великобританії, та країн з розвинутою економікою, що дає підстави для позичення окремих її елементів в Україні. Дослідженням встановлено, що здійснення приватизації передбачає такі основні етапи: перед приватизаційна підготовка об'єктів; підготовка об'єктів до продажу, продаж об'єктів відповідно до плану приватизації або плану розміщення акцій ВАТ, створених шляхом корпоратизації.

Таким чином, доведено, що усе різноманіття форм роздержавлення економіки України можна класифікувати за трьома підставами – родом, типом і видом. Теоретично обґрунтовано напрямки сучасного приватизаційного

процесу та ефективну стратегію реструктуризації.

Визначено передумови здійснення приватизації окремих підприємств залізничного транспорту зі зміною власника шляхом перетворення державної власності в недержавну та роздержавлення другого роду, яке не пов'язане зі зміною типу власності. На підставі досвіду здійснення приватизації було сформульовано принципи, за якими вона здійснюється у світі, та встановлено особливості проведення реформування залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці.

З метою проведення реформування залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці підприємство повинне мати і використовувати також методи ідентифікації, збору, обробки і аналізу всіх потрібних для прийняття рішень даних, вироблення відповідної політики у сфері планування та обліку витрат.

Оскільки кінцевим результатом процесу стратегічного планування є стратегічні рішення, то відповідною має бути й інформація, тобто вона теж повинна мати стратегічний характер. З врахуванням цього стратегічна інформація, яка має використовуватися в процесі планування, є організованою сукупністю таких даних, які пройшли аналітичну обробку і підготовлені до конкретного і певного використання в процесі стратегічного планування витрат підприємства.

На першому етапі стратегічна інформація має готуватися у вигляді баз даних, під якими слід розуміти структурно організовані, але аналітично неопрацьовані масиви показників, що характеризують стан економічного середовища (внутрішнього і зовнішнього).

Другим етапом підготовки стратегічної інформації є накопичення сукупності даних та їх аналітичне опрацювання, що придатні для

конкретного використання. Наявність і використання стратегічної інформації надає можливість приймати відповідні рішення на будь-яких рівнях управління підприємством.

Для забезпечення необхідної якості стратегічної інформації необхідно визначити вимоги до неї. Насамперед, така інформація має бути аналогічною. Вона носить описовий характер переважно ретроспективного плану, тобто характеризує події, що вже відбулися або відбуваються. В той же час стратегічна інформація, для того щоб могла використовуватися в процесі стратегічного планування, повинна показувати перспективи і бути зосередженою на тих внутрішніх і зовнішніх аспектах функціонування підприємства, які найбільше впливають на майбутні процеси в цій сфері, тобто носити ще й прогностичний характер.

Щоб мати уявлення про перспективи розвитку події у економічному середовищі, треба збирати і накопичувати будь-яку інформацію, що характеризує якісно або кількісно усі чинники, що впливають на стан цього середовища. Величезні обсяги даних про стан економічного середовища вимагають формалізації системи збирання, обробки і аналізу інформації, що неможливо без використання сучасних інформаційних технологій.

Ще однією вимогою до стратегічної інформації має бути наявність її релевантності (відповідність між інформаційним запитом і отриманим повідомленням за сутністю) та адекватності (тотожність отриманого повідомлення інформаційному запиту за структурою). До сукупності баз стратегічних даних системи забезпечення діяльності підприємства слід додати ще один великий «шар» аналогічної інформації, а саме: інформацію про досвід діяльності аналогічних систем за кордоном, а також результати аналізу та шляхи і заходи щодо управлінського

впливу на економічне середовище, які містяться в науковій літературі та засобах масової інформації. Джерелами такої інформації можуть бути вітчизняні і зарубіжні матеріали, результати разових і періодичних соціологічних обстежень тощо.

Стратегічною є й інформація про стан правового поля, яке регулює функціонування економічного середовища (відносини в ньому): закони і нормативні акти. Аналіз такої інформації і його результати є великою підмогою в процесі визначення пріоритетів політики підприємства в забезпеченні ефективної діяльності.

Перелічені вище види баз стратегічних даних відносяться до загальної інформації про стан економічного середовища, яка має втримуватися на постійній основі. Однак потрібна і цільова інформація, необхідність у якій з'являється в міру виявлення певних загроз економічному середовищу. Така інформація має бути релевантною сутності самої загрози і використовуватися для більш глибокого аналізу змісту загрози, чинників і умов, в яких стала можливою поява відповідно загрози. Потреба в цільовій інформації не є постійною, а виникає лише після виявлення певної загрози на основі використання загальної інформації, що утримується на постійній основі. Перелік відповідних індикаторів, що характеризують сутність загрози, визначається у кожному конкретному випадку і буде різним для різних загроз.

В цілому інформаційна підсистема має формуватися за принципом відповідності інформації вимозі стратегічного значення. Інформація, що акумулюється в інформаційній підсистемі, повинна акцентувати увагу кожного з суб'єктів забезпечення маркетингової діяльності на найбільш важливих тенденціях того чи іншого процесу, що відбувається в економічному середовищі.

Аналіз практики планування зарубіжних і деяких вітчизняних підприємств свідчить, що інформаційне забезпечення стратегічного аналізу має відбуватися за таким приблизним алгоритмом:

- визначення інформаційних потреб, достатніх для моніторингу на постійній основі стану оточуючого середовища, підприємства в цілому та економічної діяльності;

- встановлення першоджерел загальної інформації щодо стану оточуючого економічного середовища, рівня функціонування підприємства;

- збір даних і передача їх для наступної аналітичної обробки;

- оцінка достовірності, повноти і своєчасності надання інформації;

- попередня обробка отриманої інформації в бази стратегічних даних;

- аналітична обробка стратегічних баз даних і виявлення конкретних загроз з боку оточуючого середовища і маркетингової діяльності підприємства;

- збирання цільової інформації для поглибленого аналізу конкретних внутрішніх і зовнішніх загроз з виявленням чинників і умов появи загроз.

Розглянемо сутність системного аналізу відповідно до планування витрат. Як відомо, метод системного аналізу базується на системному підході до розв'язання складних проблем, який в свою чергу є діалектичним методом. Використання системного аналізу дозволяє на якісно новому рівні підходити до комплексного дослідження різноманітних явищ і процесів, а також складних проблем функціонування підприємства, включаючи планування витрат.

Системний аналіз представляє собою сукупність методів та прийомів дослідження, вивчення або розв'язання складних питань, процесів або явищ, що проводяться з позицій системи, тобто цілого, яке складається з елементів,

пов'язаних між собою спільною функцією або єдиною організаційною структурою.

Безумовно, будь-яке підприємство є системою, яка, з одного боку, входить до складу системи більш високого рівня, а саме: корпорації, холдингу, економічної системи країни, з іншого, вона сама складається з підсистем нижчого рівня, тобто підрозділів.

Таким чином, проблема яка пов'язана з системним підходом щодо удосконалення стратегії управління вимагає, щоб системний аналіз ґрунтувався на таких передумовах:

1. Ієрархічний характер підприємства потребує одночасного погодження його інтересів на всіх рівнях управління.

2. Необхідність врахування складності, взаємозв'язку та взаємозалежності між окремими підрозділами підприємства на усіх його рівнях.

3. Багатоаспектність проблем планування витрат свідчить про те, що жодна з них не може бути вирішена без врахування інших аспектів.

4. Обмеженість ресурсів (по всіх видах) на підприємстві викликає необхідність пошуку багатьох варіантів вирішення сукупності проблем планування витрат і вибору з їх числа оптимального.

5. Варіантність використання і заміни ресурсів різних видів один одним пом'якшує попередню вимогу і це теж слід враховувати при проведенні системного аналізу стану витрат підприємства.

При застосуванні системного аналізу доцільно дотримуватися деяких правил, що вироблені теорією та практикою цього методу. До таких правил можна віднести наступні.

По-перше, перед початком системного аналізу доцільно скласти план його проведення, в якому чітко визначати мету дослідження, етапи, низку досліджуваних питань, методи і прийоми, що будуть використовуватися при цьому,

а також необхідну інформацію і аналітичні матеріали.

По-друге, доцільно, щоб системний аналіз був ітеративним процесом, завдяки чому результат його використання буде найбільш ефективним.

По-третє, важливим правилом має бути необхідність напрацювання декількох варіантів розв'язання проблеми і вибір з їх числа оптимального.

По-четверте, здійснення системного аналізу має ґрунтуватися на використанні сучасних інформаційних технологій, що суттєво прискорить проведення аналізу і збільшить кількість варіантів розв'язання виявлених проблем, полегшить вибір оптимального варіанту.

По відношенню до аналізу витрат діяльності підприємства доцільно, щоб системний аналіз включав наступні етапи.

I етап — визначення конкретної мети дослідження проблем та чинників, що сприяють їх появленню чи існуванню. На цьому етапі з'ясовується сутність кожної проблеми, визначаються її особливості, визначається мета розв'язання проблеми. Потім проводиться попереднє вивчення стану підприємства, щоб отримати загальне уявлення про характер його функціонування.

II етап — структурний аналіз стану підприємства і розробка концепцій його подальшого розвитку. З'ясовуються взаємозалежності і взаємозв'язки між підрозділами підприємства, вивчається його організаційна структура, властивості різних складових, виявляються загрози організаційного плану та чинники, що є джерелом їх існування. Виявляються економічні і правові умови функціонування підприємства, його маркетингової діяльності, чинники, що визначають стан підприємства. По результатах структурного аналізу розробляються заходи щодо поліпшення організаційної структури, економічних і правових умов функціонування підприємства.

III етап — функціональний аналіз. Він спрямовується на виявлення функціональних і кореляційних зв'язків між підрозділами підприємства, між ним і оточуючим середовищем, між внутрішніми і зовнішніми чинниками, що забезпечують відповідний стан підприємства.

IV етап — синтезування результатів системного аналізу стану підприємства. При цьому поєднуються результати проведення організаційного і функціонального аналізу, порівнюються варіанти виходу на намічені цілі, вибирається з них оптимальний, оцінюються фінансові, правові, економічні, технічні, інтелектуальні, інформаційні можливості досягнення цілей, терміни виходу на параметри такого стану.

**Висновок.** Однак для розробки та удосконалення стратегії управління підприємством недостатньо визначення внутрішніх і зовнішніх чинників та ступеня їх впливу на функціонування підприємства. Для забезпечення сталого функціонування у довгостроковій перспективі будь-якого підприємства потрібно прогнозувати тенденції розвитку можливостей його діяльності (умов функціонування) і загроз.

Розроблені та запропоновані у публікації пропозиції у наступному будуть використано у роботі публічного управління та адміністрування Укрзалізниці і окремо обраних підприємств як елементи стратегії ефективного управління.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств» від 23 січня 1998 року №9.

2. Дейнека О.Г., Позднякова Л.О. Навчальний посібник Регіональна

економіка та природокористування. К.: Центр учбової літератури 2011.-352с.

3. Дейнека О.Г., Позднякова Л.О. та ін. Менеджмент на залізничному транспорті : Навч. посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 300 с.

4. Дикань В.Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць. – Харків, УкрДАЗТ, 2015. - № 49. – С. 11-18.

5. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

6. Котик В.В. Стратегія управління витратами транспортного виробництва [Текст] / В.В. Котик // Зб. наук. праць УкрДАЗТ, Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2014, №46 С. 106-107.

7. Позднякова Л.О. Модель підготовки кваліфікованих кадрів в Україні Бизнес-Информ.- 2013.- № 7-8. - С.23-30..

8. Позднякова Л.О. Соціально-економічна модель розвитку залізничного транспорту України // Бизнес-Информ. – 2008. – 405 с.

9. Позднякова Л.О., Дейнека О.Г., Котик В.О., Котик В.В. Стратегічний менеджмент . – К: Центр учбової літератури . – 2009. – 352 с.

10. Позднякова Л.О., Котик В.О., Котик В.В. Реформування залізничного транспорту як фактор стабілізації національної економіки України Вісник Сумського національного аграрного університету: Зб. наук. праць – Суми: Серія «Економіка і менеджмент»- Вип. № 8 (53), 2013. – С. 17 – 19.

11. Стратегія управління: навч. Посібник/ Позднякова Л.О., Дейнека О.Г.- Х.:ТОВ «Олант», 2012.-416с.

УДК 331.363

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Сухорукова Т.Г., к.э.н., доцент,  
Шпак С.И., магистрант (УкрГУЖТ)*

*В статье рассмотрен методологический инструментарий развития персонала на предприятии: формирование целей, факторов и элементов развития персонала. Показано, что обучение персонала необходимо развивать за счет послевузовской составляющей. Повышение квалификации необходимо в большей степени активизировать для тех специальностей, которые обеспечивают конкурентные преимущества предприятия. Необходимо более широко использовать внутрифирменную ротацию персонал. Акцентируется внимание на необходимости планирования карьеры для постоянных сотрудников и более обоснованного формирования кадрового резерва.*

**Ключевые слова:** персонал, развитие персонала, цели развития персонала, факторы развития персонала, обучение персонала, повышение квалификации, аттестация персонала, ротация, карьера.