

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Тептя О.В. Організація системи управління кредитним портфелем у комерційному банку / О.В. Тептя // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – 2010. – № 5. – Т. 2. – С. 141 – 144.
2. Український банківський портал. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://banker.ua/officialrating/investment/credit>.
3. Аналіз банківської діяльності: Підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін.; За ред. А. М. Герасимовича. — К.: КНЕУ, 2004.
4. Дмитренко М.Г. Кредитування і контроль : [навч. посіб] / М.Г. Дмитренко, В.С. Потлатюк. – К. : Кондор, 2005. – 296 с.
5. Перехрест Л.М. Банківський ризик-менеджмент / Л.М. Перехрест // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 122–127.
6. Костюченко В.М. Управління кредитними ризиками у комерційному банку / В.М. Костюченко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – 2010. – № 1. – Т.1. – С.141– 147.
7. Заруцька О.П. Управління ризиками – провідний чинник фінансової стійкості вітчизняних банків. / О.П. Заруцька – 2006. – 473 с.
8. Офіційний сайт Приватбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.privatbank.ua/](http://www.privatbank.ua/)

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

УДК 656

### СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

*Стаття присвячена удосконаленню управління на підприємствах залізничного транспорту, розкрито сутність ціннісно-орієнтованого управління, визначено його головні складові, доведено перспективність його використання на підприємствах залізничного транспорту.*

*Ключові слова: система управління, підприємства залізничного транспорту, ціннісно-орієнтований підхід.*

### СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Токмакова И.В., к.э.н., доцент (УкрГАЗТ)*

*Статья посвящена совершенствованию управлению на предприятиях железнодорожного транспорта, раскрыта сущность ценностно-ориентированного управления, определены его главные составляющие, доказана перспективность его использования на предприятиях железнодорожного транспорта.*

*Ключевые слова: система управления, предприятия железнодорожного транспорта, ценностно-ориентированный подход.*

### MODERN ASPECTS OF FORMATION OF EFFECTIVE SYSTEM OF MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT

*Tokmakova I.V.*

*The article is devoted to the improvement of the management at the enterprises of railway transport, discloses the nature of value-oriented management, defined its main components, proved the availability of its use at the enterprises of railway transport.*

*Keywords: system of control, the enterprises of railway transport, value-oriented approach.*

*Постановка проблеми та її зв'язок з науковими і практичними завданнями.* Ефективне функціонування підприємств залізничної галузі неможливе без вирішення ряду проблем, що виникли внаслідок зміни умов господарювання. Так, зовнішнє середовище підприємств залізничного транспорту характеризується агресивністю, високою динамічністю і непередбачуваністю. Для внутрішнього середовища підприємств також характерний високий рівень динаміки змін. Зазначене обумовлює необхідність зміни парадигми управління на підприємствах галузі, висунення вперед

стратегічного походу, що диктує і нові принципи оцінки успішності діяльності підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень та виділення не вирішених частин загальної проблеми.** Вирішенню проблем забезпечення ефективного управління на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту присвячені праці багатьох вчених, серед яких слід визначити: Бараша Ю.С., Ейтупіса Г.Д., Цветова Ю.М., Макаренка М.В., Мукмінової Т.А. та ін. [1-3].

Теоретико-методичні основи ціннісно-орієнтованого менеджменту як управлінської концепції були сформульовані в працях таких вчених як: А. Раппопорт, Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррін, Д. Волков та ін. [4-6].

Проте, питання створення сучасної ефективної системи управління на підприємствах залізничного транспорту залишається невирішеним, що і обумовлює необхідність розкриття переваг та можливостей ціннісно-орієнтованого управління як ефективного інструментарію підвищення результативності системи управління.

**Метою статті** є дослідження сутності ціннісно-орієнтованого управління, розкриття його головних характеристик, обґрунтування доцільності його застосування на підприємствах залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В останні десятиріччя у зв'язку з різким загостренням ринкової конкуренції і негативною зміною зовнішнього середовища величезне значення для підприємств залізничного транспорту має довгостроковий розвиток, основними чинниками якого є грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, збільшення капіталу підприємств, їх здатність утримувати і привертати нових клієнтів, розвиток корпоративного управління, інвестиції в інформаційні технології. Відзначені чинники є індикаторами, стан яких робить домінуючий вплив на збільшення цінності підприємств галузі.

В контексті вищезазначеного слід вказати, що ефективним інструментом підвищення ефективності управління підприємствами залізничного транспорту і забезпечення прозорості кінцевих результатів їх господарювання необхідно визначити концепцію ціннісно-орієнтованого управління (Value Based Management або скорочено VBM), яка сформувалася у західному менеджменті наприкінці ХХ ст. як результат поєднання теорії корпоративних фінансів і методів стратегічного управління, що дало змогу оцінювати фінансові наслідки найважливіших управлінських рішень з урахуванням імовірної динаміки змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

В загальному випадку ціннісно-орієнтоване управління – це концепція управління, направлена на якісне поліпшення стратегічних і оперативних

рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації зусиль на ключових чинниках цінності всіх осіб, що ухвалюють рішення [7].

Основними характеристиками цієї системи управління є: ціль – довгострокове збільшення цінності підприємства; специфічні об'єкти управління системи – фактори цінності; єдність стратегічного і оперативного контурів управління підприємством.

Ціннісно-орієнтоване управління органічно включає чотири основні модулі [7]:

- оцінювання – припускає вибір моделі та процедур визначення цінності, моніторинг її зміни, визначення механізмів створення нової цінності;
- стратегія – обґрунтовує та визначає заходи, які спрямовані на досягнення цільової установки – підвищення цінності організації для її власників.
- фінанси – визначають фактори, що створюють цінність організації, із них виокремлюють ключові для кожного підрозділу окремо і для всієї організації в цілому. Цінність організації створюється лише тоді, коли доходи від інвестування перевищують витрати на вкладений капітал;
- корпоративне управління – спрямоване на вирішення завдань погодження інтересів власників і менеджерів, обґрунтування системи вимірювання і матеріального заохочення, стимулювання діяльності співробітників і вищого менеджменту організації.

Ключовим елементом, що визначає архітектуру ціннісно-орієнтованого управління, є модуль оцінювання або система вимірювання цінності. Побудова зазначеної системи передбачає прийняття трьох взаємопов'язаних і в певному сенсі послідовних рішень: рішення про вибір моделі оцінки цінності; рішення про вибір періодичного показника результатів діяльності (одного показника або комплексу таких показників); рішення про побудову системи драйверів (факторів) створення цінності.

Ефективне ціннісно-орієнтоване управління вимагає знання менеджерами факторів цінності, тобто тих змінних, які впливають на цінність підприємства. Ці змінні описують різні управлінські рішення – інвестиційні, фінансові, операційні.

Слід зазначити, що ціннісний менеджмент сприяє формуванню корпоративної ідентичності підприємств залізничного транспорту, а також служить надійним орієнтиром для прийняття складних управлінських рішень. Ці завдання можуть бути вирішені лише у тому разі, якщо скоординовані, взаємопов'язані і співвіднесені з реальними умовами, в яких живе і працює підприємство такі складові: цінності морального характеру (висока мораль, порядність, чесність, вірність договірних зобов'язань, відповідальність); коопераційні цінності (в т.ч. лояльність, командний дух, протиконфліктна стійкість, відкритість); цінності досягнень (ефективність, компетентність, самовіддача, гнучкість, креативність, інноваційність, прагнення до високої якості); комунікативні цінності (взаємна

повага, почуття спільності, комунікативність, транспарентність, взаєморозуміння).

Зазначені цінності не повинні суперечити один одному, вони покликані відповідати існуючим реаліям і не є нездійсненними обіцянками для будь-якого з учасників або ділових партнерів даного підприємства. Проголошені базові цінності повинні бути зрозумілими і переконливими для керівників підприємства, для всього кадрового складу і зовнішніх партнерів. Ця переконливість, довіра, моральна репутація служать запорукою успіху, будь то на інвестиційному ринку або в конкурентній боротьбі за залучення необхідних кадрів або клієнтів.

Практичними інструментами управління, орієнтованого на цінність, що дозволяють проаналізувати дійсну зміну цінності підприємства є: методи аналізу інвестованого капіталу з урахуванням капіталізації інвестиційної частини витрат (модель економічної доданої вартості - EVA®, модель доданої вартості потоку грошових коштів - CVA, модель - CFROI™); аналіз економічного терміну інвестованого капіталу і періоду угасання позитивного спреду прибутковості інвестованого капіталу (модель CFROI™, модель економічної прибутковості інвестованого капіталу (CROCI)); методи відображення інфляції в аналізі економічного прибутку (CFROI™, CROCI).

Для оцінки результатів у рамках ціннісно-орієнтованого управління створено безліч вимірювальних систем. Це система Комплексного аналізу даних (Data Envelopment Analysis), Модель вимірювання досягнень (Performance Measurement Model), Піраміда досягнень (The Performance Prism), Збалансована система показників (Balanced Scorecard, і т.д.). Порівняльний аналіз цих систем показує, що ні одна з них не є ідеальною, але, на думку, вчених та практиків Збалансована система показників (BSC) має найменшу кількість недоліків. Саме це, ймовірно, і визначило її поширеність.

Викладені вище положення щодо ціннісно-орієнтованого управління свідчать про його складність та багатоаспектність, тому впровадження даної системи управління на підприємствах залізничного транспорту вимагає вирішення комплексу питань щодо технології здійснення такого управління, зокрема, формування системи ціннісних орієнтирів та показників результативності, а також вибору методів оцінки.

Дослідження практики ціннісно-орієнтованого управління свідчить про перспективність наступної процедури його реалізації на підприємствах залізничної галузі: проектування цільової моделі системи ціннісно-орієнтованого управління; впровадження збалансованої системи показників; формування моделі реалізації стратегії

підприємств в системі поточного бюджетування; впровадження маржинально-вартісного підходу до ціноутворення; проведення змін в організаційній структурі; вдосконалення системи управлінського обліку та звітності; формування системи мотивації персоналу шляхом її орієнтації на зростання цінності; забезпечення внутрішнього навчання персоналу.

Незважаючи на складність, ціннісно-орієнтоване управління на підприємствах залізничного транспорту дозволить вирішити актуальні завдання забезпечення сталого розвитку підприємств галузі, в тому числі, і висунуті концепцією реформування.

**Висновки.** Ціннісно-орієнтоване управління на підприємствах залізничного транспорту може стати найважливішим з механізмів обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії розвитку бізнесів та здійснення організаційних змін. Тому, виникає необхідність у подальшому вивченні проблеми впровадження даної концепції управління на підприємствах галузі. Дослідження вимагають питання теоретико-методичного обґрунтування перспективної моделі ціннісно-орієнтованого управління на підприємствах залізничного транспорту.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом країни [Текст] : монографія / Ю.С. Бараш. – Дніпропетровськ, 2006. – 252 с.
2. Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України [Текст] / Ю.М. Цветов, М.В. Макаренко, М.Ю. Цветов та ін. - К.: КУЕТТ, 2007. – 222с.
3. Ейтугіс Г.Д. Міжнародний досвід і практика реформування залізничного транспорту [Текст] / Г.Д. Ейтугіс, О.М. Кривошшин, Т.А. Мукмінова // Залізничний транспорт України. – 2007. - №2. – С.31-35.
4. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. Free Press: N. Y., 1986. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.valuebasedmanagement.net/books\\_rappaport\\_creating.html](http://www.valuebasedmanagement.net/books_rappaport_creating.html)
5. Стоимость компаний. Оценка и управление [Текст] / Том Коупленд, Тим Коллер, Джек Муррин. – М.: Издательство: "Олимп-Бизнес", — 2005.- 575 с.
6. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты [Текст]: монографія /Д.Л. Волков// Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб. Изд-во "Высшая школа менеджмента", Издат.дом.С.-Петербург.гос.ун-та, 2008.– 320 с.
7. Ценностно-ориентированное управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=500091>

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Уткіна Ю.М.*