

**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

сутність OEM розкривається через висвітлення сутності окремо організаційного та економічного механізмів. Авторське бачення визначення сутності деяких термінів наведено нижче.

*Управління розвитком підприємств залізничного транспорту (УР ПЗТ)* – це процес постійної розробки та реалізації управлінських рішень стратегічного та тактичного характеру, що сприяє досягненню бажаного стану ПЗТ на основі вирішення цілей розвитку, характеризується кількісними та якісними змінами в усіх функціональних сферах підприємства. Управління розвитком ПЗТ здійснюється за допомогою певного механізму, який доцільно називати механізмом управління розвитком ПЗТ.

*Механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту (МУР ПЗТ)* – це спосіб організації управління розвитком ПЗТ, що включає методи, засоби та принципи управління, за допомогою якого забезпечується досягнення визначених цілей розвитку ПЗТ. Він є сукупністю наступних підсистем: організаційної, економічної, правової, соціальної (мотиваційної) тощо. Серед найбільш важливих для успішного функціонування та розвитку підприємств є організаційний та економічний механізми (або організаційно-економічний механізм).

*Організаційний механізм управління розвитком ПЗТ* – це система взаємопов'язаних, взаємозалежних та чітко упорядкованих організаційно-розпорядчих дій, що забезпечують реалізацію прийнятих програм розвитку, досягнення поставлених цілей розвитку. *Економічний механізм управління розвитком ПЗТ* – система взаємопов'язаних, взаємозалежних та чітко упорядкованих економічних дій, що реалізуються за допомогою різноманітних методів, важелів та стимулів, направлені на забезпечення виконання прийнятих програм розвитку та досягнення визначених цілей розвитку.

Отже, *організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту (ОЕМ УР ПЗТ)* – це сукупність організаційних та економічних механізмів та являє собою сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних та чітко визначених та упорядкованих організаційних та економічних дій, що впливають на, відповідно, економічні та організаційні параметри системи управління з метою забезпечення ефективності функціонування та розвитку. За допомогою OEM УР підприємство реалізує прийняті програми розвитку, забезпечує досягнення визначених цілей розвитку, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в усіх сферах та на усіх рівнях управління. OEM УР ПЗТ зображений на рисунку 1.



Рисунок 1 – Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств залізничного транспорту

Безумовно, функціонування OEM УР ПЗТ повинно відбуватися за умови максимізації ефекту від впровадження програм розвитку при мінімально можливих витратах підприємств. OEM УР повинен працювати постійно, а не «включатися» час від часу або бути формальністю, тому що за такої умови не можуть бути досягнуті ті цілі, заради яких він створюється.

Важливо, що OEM УР ПЗТ повинен бути всебічно забезпечений, тобто мають бути включені наступні види забезпечення: правове, інформаційне, нормативне, техніко-технологічне, методичне, фінансове та інші, що забезпечать ефективність його функціонування. На нашу думку, найголовнішим серед названих видів

забезпечення є інтелектуальне. Саме за допомогою розкриття існуючого та набуття та розширення потенційного інтелектуального потенціалу працівників галузі можливе ефективне функціонування та стрімкий розвиток ПЗТ.

В свою чергу організаційний механізм є сукупністю механізмів більш нижчого порядку, що зображено на рисунку 2.

*Структурний механізм* як елемент організаційного механізму управління розвитком ПЗТ є сукупністю наступних підсистем:

1) Формування цілей. УР ПЗТ неможливе без визначення цілей розвитку та пріоритетності в їх досягненні.

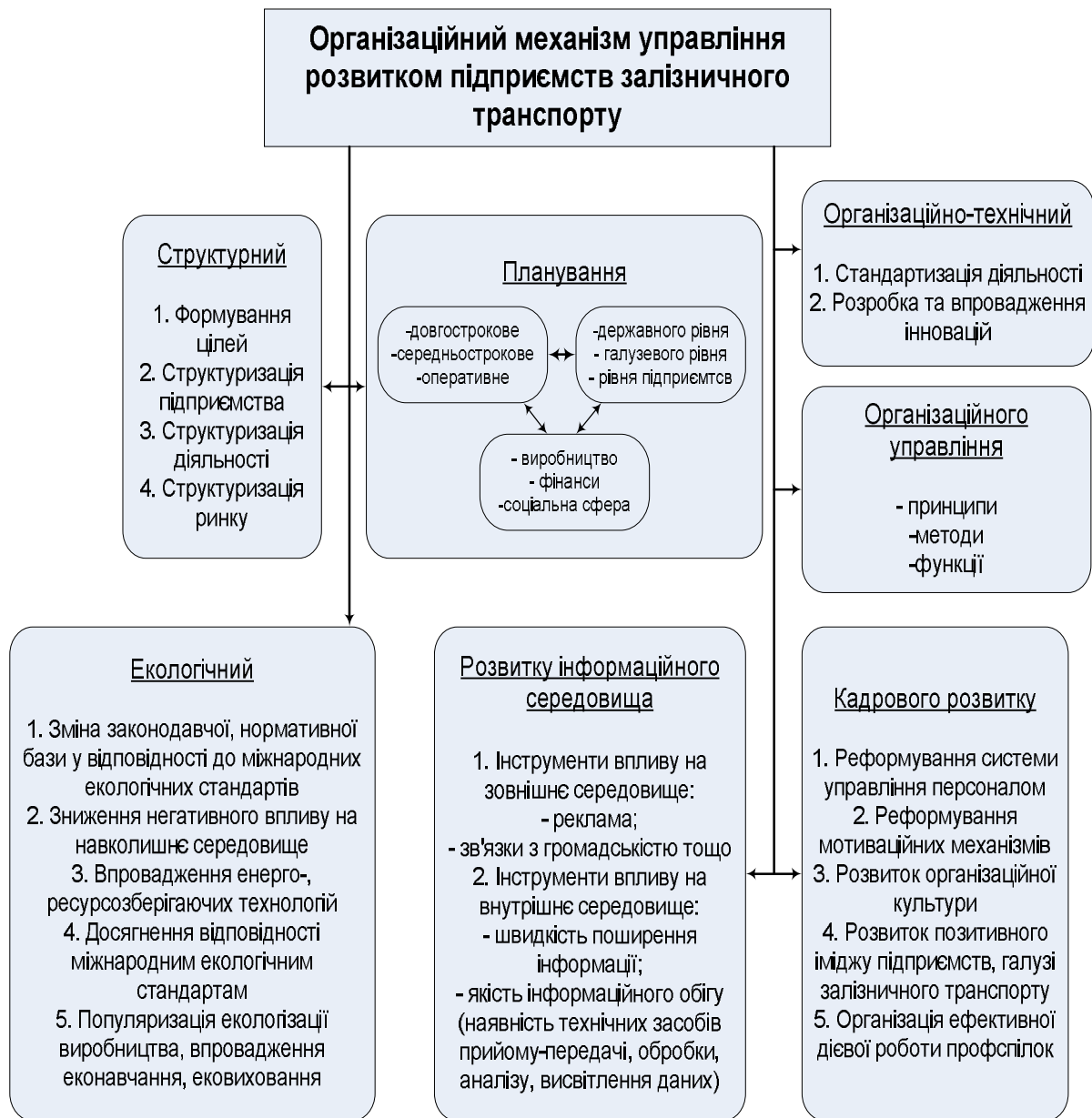


Рисунок 2 – Організаційний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту

2) Структуризація підприємства. У відповідності з визначеними цілями розвитку, обраними стратегіями та програмами (як довгостроковими, так і середньостроковими) необхідне удосконалення структури управління, реструктуризації системи управління зі збільшенням децентралізації, реорганізації існуючих та, при необхідності, створення нових підрозділів всередині існуючої системи управління.

3) Структуризація діяльності ПЗТ включає критичний аналіз та перегляд пріоритетних напрямів та в результаті реструктуризацію по всіх напрямках функціонування, можливе виділення непрофільних робіт за межі підприємства (аутсорсинг).

4) Структуризація ринку. Проведення заходів, що дозволять повернути втрачених та залучити нових споживачів транспортних послуг (в основному, вантажовідправників), що можливе при реалізації прозорої та контрольованої тарифної політики, впровадженні додаткових послуг, покращення якості обслуговування та ін.

*Механізм організаційного управління* включає принципи, методи та функції управління, що використовуються в процесі УР ПЗТ.

*Механізм планування.* УР ПЗТ повинно ґрунтуватися на системі чітко визначених, упорядкованих та взаємопов'язаних планів на різних рівнях (державному, галузевому, рівні окремого підприємства та структурного підрозділу), різної часової (довгострокове, середньострокове, оперативне) та функціональної (виробництво, соціальна сфера, фінанси та ін.) приналежності. Необхідно забезпечити комплексний розвиток усіх сфер - виробничої, інноваційної, соціальної, економічної, екологічної і т.д. – діяльності ПЗТ. Планування є однією з найбільш важливих, основних функцій управління. Однак неможна забувати, що планування не в змозі забезпечити реалізацію плану без виконання інших функцій управління та повинно розглядатися в комплексі з ними.

*Організаційно-технічний механізм* включає механізм стандартизації діяльності (приведення у відповідність міжнародним стандартам як техніко-технологічної складової транспортного комплексу, так і якості послуг, що надаються) та механізм розробки та впровадження інновацій.

*Механізм інформаційного забезпечення.* В теперішніх умовах функціонування інформація стає не лише ще одним засобом виробництва, а дуже важливою складовою успішного функціонування підприємства в умовах глобалізації та згладжування меж ринків збуту. Тамбовцев В.Л. [21, С. 38] зазначає, що інформація

є таким саме виробничим ресурсом, як трудові чи природні ресурси. Дійсно, для ефективного управління підприємством необхідно володіти повним та постійно поновлюємим потоком інформації. Процес управління передбачає всебічний аналіз усіх існуючих інформаційних потоків про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства задля своєчасного корегування стратегії, цілей функціонування та розвитку, пошуку нових способів вирішення проблемних ситуацій та нових фінансових інструментів реалізації управлінських рішень.

*Механізм кадрового розвитку* включає наступні елементи: реформування системи управління персоналом, що передбачає зміни в системі підготовки, відбору, розстановці, просуванні, навчанні персоналу, а також створення ефективної системи самоврядування; реформування мотиваційних механізмів; розвиток організаційної культури; розвиток позитивного іміджу підприємств, галузі залізничного транспорту; організацію ефективної роботи профспілок. Серед важелів механізму кадрового розвитку можна виділити: розробку нормативної документації (Стандарти поведінки, Корпоративний кодекс, Етичний кодекс, Правила внутрішнього розпорядку тощо); організацію режимів праці та відпочинку, розробку системи культмасових заходів; вибір найбільш відповідного до даного структурного підрозділу (колективу) стилю управління; встановлення реально діючого зворотнього зв'язку у процесі управління та інше.

*Екологічний механізм* включає: зміну галузевої нормативної бази з метою приведення її у відповідність міжнародним екологічним стандартам; впровадження інновацій, що покликані захистити чи знизити негативний вплив на навколишнє середовище та людину; популяризацію екологізації виробництва, впровадження еконавчання та ековиховання та інше.

Необхідно зазначити, що організаційний механізм тісно, іноді нерозривно пов'язаний з правовим механізмом. Це зумовлено тим, що організаційний вплив здійснюється шляхом виконання певних правил, інструкцій, норм, постанов, законів тощо, що є невід'ємною частиною правового регулювання, тобто правового механізму.

Далі розглянемо економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту, що зображений на рисунку 3.

Розглянемо більш детально сутність кожної складової економічного механізму управління розвитком ПЗТ.



Рисунок 3 – Економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту

На державному рівні доцільно виділяти наступні елементи.

*Система кредитування* являє собою відображення грошово-кредитної та фінансової політики, що наслідую держави. Безумовно, говорячи про управління розвитком ПЗТ, неможливо обійтися без належної підтримки програм способом кредитування, за якої держава може стимулювати до впровадження програм розвитку та сприяти їх виконанню. Принципами кредитування при впровадженні його в такий механізм, як управління розвитком ПЗТ, повинні стати: цілеспрямованість, диференційованість, платність, строковість, забезпеченість позичок, рівноправність сторін у кредитних відносинах.

*Система оподаткування.* Податки є не тільки методом формування бюджету держави, але і дуже дієвим інструментом впливу на різні сторони діяльності їх платників. За допомогою системи податків держава може регулювати напрями діяльності ПЗТ, наприклад, заохочувати до впровадження програм захисту навколишнього середовища або ж, навпаки, демотивувати до якоїсь діяльності, наприклад, нераціонального використання ресурсів (більше встановленого нормативу). Процес відбувається за допомогою встановлення диференційованих податкових ставок. При впровадженні механізму управління розвитком ПЗТ логічно говорити про зниження податків в сферах, що

потребують сприяння, та для підприємств, що активно та ініціативно ставляться до реалізації програм розвитку. Серед податкових пільг, що можуть бути застосовувані на ПЗТ при впровадженні програм розвитку, можна назвати наступні [22]: надання дослідницького та інвестиційного податкового кредиту, що відстрочують податкові платежі в частині витрат з прибутку на інноваційні цілі; зменшення податку на приріст інноваційних витрат; податкові «канікули» на податок з прибутку, отриманого від реалізації інноваційних проєктів; зниження ставок податку на прибуток, спрямоване на НДДКР, які виконуються на державне замовлення; пільгове оподаткування прибутку, отриманого в результаті використання нематеріальних активів (патентів, ліцензій, ноу-хау), що входять до складу інтелектуальної власності; зменшення оподаткування прибутку на суму вартості приладів та обладнання, що передаються ВНЗ, НДІ, іншим інноваційним організаціям; утримання з оподаткованого прибутку внесків у благодійні фонди, що займаються фінансуванням інновацій; зарахування частини прибутку на спеціальні «інноваційні» рахунки з подальшим пільговим оподаткуванням в разі використання на інноваційні цілі.

*Система ціноутворення.* Під ціноутворенням розуміємо процес формування цін на товари та послуги, під системою ціноутворення – комплекс механізмів, що дозволяють здійснювати процес

формування цін за існуючих та прогнозованих умов господарювання. Залізничний транспорт є природною монополією, тому процес ціноутворення відбувається централізовано державними органами. Серед видів впливу держави на ціни можна виділити прямий і непрямий вплив. Перший встановлює певний порядок, за яким відбувається процес ціноутворення, другий – направлений на зміни в системі «попит-пропозиція», змінах в фінансовій, валютній, податковій сферах, системі оплати праці тощо. Із вищезазначеного маємо, що держава може суттєво впливати на стан та процес розвитку ПЗТ, обираючи його як стратегічно важливий задля підвищення конкурентоспроможності держави та гідного її входження до світового господарства.

*Система економічних санкцій.* Згідно економічним словникам [23], економічні санкції являють собою визначену законами держави, угодами, договорами, контрактами системою примусових заходів до юридичних чи фізичних осіб, що порушують встановлений порядок майнових відносин, здійснення господарсько-фінансової діяльності, стосунків з державними, податковими, фінансовими органами або фінансово-майнові умови під час виконання договірних зобов'язань. Під договірними зобов'язаннями будемо розуміти прийняті програми та плани розвитку ПЗТ, видами санкцій – встановлені органами державного управління штрафи, пені, неустойки, призупинення фінансових банківських розрахунків тощо. По суті, санкція здебільшого є негативною реакцією держави на порушення правової норми, наявності протиправної поведінки, невиконання встановлених правил та норм. Але деякі автори виділяють окрім примусових та попереджуючих санкцій санкції-заохочення, що є санкціями позитивного стимулювання [24].

*Система захисту та заохочення конкуренції.* Багатьма авторами пропонується такий напрямок розвитку ЗТ, що передбачає встановлення конкурентних відносин не тільки із підприємствами інших видів транспорту, але і впровадження їх всередині галузі: між підприємствами-перевізниками, промисловими підприємствами ЗТ, науковими та проектно-пошуковими організаціями ЗТ тощо. Функцією держави в цьому контексті є підтримка та заохочення механізму конкуренції, контролювання угод, дієвість антимонопольного законодавства, запровадження програм впровадження, розвитку та охорони вільної конкуренції. Задля цього необхідна, по-перше, зміна законодавчих норм, що передбачає можливість конкуренції в галузі ЗТ, а в подальшому – стимулювання конкуренції за допомогою надання податкових пільг, спрощення системи кредитування, розвитку системи гарантій та страхового сектору, розвитку інформаційного середовища тощо.

*Державне фінансування.* Сьогодні фінансування пріоритетних державних програм

розвитку промисловості, сільського господарства, зв'язку, соціальної інфраструктури, не виключенням є і транспортний сектор, бере на себе як зобов'язання держава. При цьому фінансування покликане не лише збільшити фінансові можливості підприємств, але також і стимулювати їх розвиток згідно з обраною площиною стратегії розвитку держави. Сферами державного фінансування ПЗТ можуть бути: інвестиційно-інноваційні програми, технологічне забезпечення виробництва, впровадження інформаційного забезпечення, інтелектуальний розвиток ПЗТ тощо. Серед форм державного фінансування, що можуть бути використані на ПЗТ, можна назвати наступні: пряме фінансування фундаментальних та прикладних досліджень, пряме фінансування інноваційних програм в усіх сферах діяльності підприємства, непряме фінансування інноваційних програм за допомогою впровадження податкових пільг, пільгового кредитування ті інше.

*Економічне стимулювання* програм розвитку ПЗТ має включати такі методи: державні дотації та субсидії (товарні, кредитні, цінні), встановлення різноманітних квот (наприклад, на обсяги перевезення певними видами транспорту задля перенаправлення клієнтури в галузі, що потребують розвитку, зокрема ЗТ), встановлення «коридору» цін, встановлення диференційованих тарифів на послуги, надання матеріально-технічних ресурсів в пільговому порядку, стимулювання інвестицій в галузь та інше. Також до економічного стимулювання розвитку ПЗТ можна віднести залучення імпоротної клієнтури та збільшення транзитних вантажопотоків Україною шляхом спрощення процесу перетину кордону, перегляду системи митних податків та зборів, надання митних пільг тощо.

*Рекомендаційне (індикативне) планування* ставить за мету розробку планових документів, що включають загальні контури державного прогнозу про бажаний розвиток країни, зокрема транспортного сектору економіки, можуть включати рішення про державні витрати та капіталовкладення, поточні витрати державних підприємств, використання державних ресурсів (як фінансових, так і матеріальних, трудових). Але не треба плутати індикативне планування із плануванням, що було притаманне адміністративно-командній системі. Досвід високорозвинених країн показує, що можливе поєднання та ефективне переплетення механізмів планування та ринкових, впровадження централізованого планування довго- та середньострокового характеру з певною деталізацією виробничих завдань, термінів виконання, системою моніторингу та контролю за виконанням, але діючого в умовах розвитку ринкових умов господарювання, що органічно поєднує планові та ринкові засади. Як зазначається в [25], до найбільш розповсюджених індикативно-планових методів відносять: прогнози і перспективні плани економічного, соціального

розвитку, питання екологічної безпеки; комплексні цільові програми подолання проблемних ситуацій; маркетингове прогнозування внутрішніх і зовнішніх ринків. Слід зазначити, що в Україні активно розробляються документи, які безпосередньо стосуються функціонування та розвитку залізничного транспорту, що можна віднести до вищезазначених, а саме: Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 р. в умовах глобалізаційних викликів, Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 р., Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2020 р., Концепція державної програми реформування залізничного транспорту України та інші.

*Державне регулювання.* Навіть в умовах ринкової економіки неможливо уявити механізм господарювання без його регулювання державою. Але роль держави змінюється: вона стає гарантом забезпечення такого економічного середовища, при котрому будуть розвиватися як державні підприємства, так і приватний сектор економіки. Державне регулювання в сфері ЗТ в механізмі управління розвитком повинно мати за об'єкт наступне: систему цін та тарифів, впровадження та підтримку конкурентного середовища і, водночас, захист державних підприємств, підтримка та фінансування наукових фундаментальних та прикладних досліджень, розвиток інновацій та їх впровадження, соціальна політика, екологічні питання та захист навколишнього середовища, кадрова політика тощо.

*Система страхування* передбачає відшкодування коштів в разі настання небажаної (страхової) події. Відносно процесу управління розвитку ПЗТ доцільно виділяти страхування ризиків (транспортних, при впровадженні інноваційних програм тощо), робітників, основних фондів тощо. Система страхування в цьому випадку виступає не тільки як засіб створення економічних гарантій, але і як сильний мотиваційний механізм.

Економічні методи рівня окремого ПЗТ включають: господарський розрахунок, матеріальне стимулювання, матеріальні санкції, планування, економічні гарантії.

Застосування такого методу як *госпрозрахунок* передбачає наступні принципи: самоокупність та самофінансування; централізоване планове керівництво із наданням певної господарської самостійності ПЗТ; матеріальну зацікавленість та матеріальну відповідальність за результати роботи. Тобто маємо, що програми розвитку ПЗТ мають бути розроблені такими, щоб забезпечувати покриття витрат за рахунок доходів від їх впровадження та без залучення бюджетних асигнувань. Зрозуміло, що на перших етапах впровадження програм розвитку ПЗТ повинні дійти до такого результату.

Беручи за основу визначення терміна, що подано в [26], під *матеріальним стимулюванням праці* при впровадженні програм розвитку ПЗТ будемо розуміти засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці по впровадженню, дотриманню та удосконаленню програм розвитку через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом та процесом управління розвитком ПЗТ. До інструментів матеріального стимулювання можна віднести: різні форми та системи оплати праці, систему преміювання та надбавок, винагороди за оволодіння знаннями та значний внесок в досягнення ефективності діяльності ПЗТ, цілей розвитку тощо.

*Матеріальні санкції* є подібними до економічних санкцій, що описані нами вище, але застосовуються на рівні окремого підприємства до конкретного індивіда (групи). *Планування та економічні гарантії* також є зрозумілими через перенесення їх сутності на рівні держави (індикативне планування та система страхування відповідно) на рівень окремого ПЗТ. По суті вони є відображенням, проектуванням останніх, але на більш нижчому рівні. Тому не бачимо сенсу детально їх описувати.

Також до складу економічного механізму УР ПЗТ входять економічні важелі та економічні санкції. Надамо визначення.

*Економічні важелі МУР ПЗТ* – це інструменти прямого чи непрямого (безпосереднього чи опосередкованого) впливу суб'єкта на об'єкт управління розвитком з метою зміни його стану, що може проявлятися як у кількісному, так і у якісному виразі. *Економічні стимули МУР ПЗТ* – сукупність чітко визначених заходів, що спонукають окремого працівника чи групу до певних дій та спрямовані на досягнення цілей розвитку ПЗТ через реалізацію механізмів, що входить до складу економічного МУР ПЗТ.

Різниця між економічними важелями та стимулами полягає в тому, що важіль створює умови господарювання, задає певні «межі» («коридор»), визначені для можливої поведінкової реакції індивіда, групи чи підприємства. Стимул покликаний викликати конкретну поведінкову відповідь, він є зовнішнім спонуканням до дії у майбутньому. Він повинен викликати мотив до діяльності, тільки за цих умов він стає дієвим. Зрозуміло, що не кожен стимул може бути ефективним в певному колективі і певний час. В цьому є складність у правильному підборі та використанні економічних стимулів. Загалом, і економічні стимули, і економічні важелі є дуже ефективними і дієвими в процесі управління. Саме тому необхідна їх детальна розробка для реалізації МУР. Розробка конкретних рекомендацій, інструментів та заходів реалізації програм розвитку ПЗТ повинна відбуватися враховуючи ті параметри,



що задає час, економічні, політичні, соціальні тощо ситуації, умов господарювання (зовнішніх та внутрішніх, наявності ресурсів, визначених цілей, напрямків діяльності) на початку та бажаних результатів у кінці циклу розвитку ПЗТ.

Окреслимо лише контури можливих економічних стимулів та важелів, що можуть бути застосовані в МУР ПЗТ.

Економічні важелі: система субсидування, субвенцій, дотацій (продуктових, інвестиційних, для підтримки визначеного рівня рентабельності, на інноваційний розвиток, для здійснення екологічних програм тощо); система прозорих та гнучких тарифів; система цін; у податковій політиці: податкові пільги, відстрочки, «канікули»; норми оподаткування; у грошово-кредитній політиці: ставки кредитування, кредитні пільги, особливі умови; у сфері екології: санкції за негативний вплив на навколишнє середовище та заохочення програм, що мають за мету зменшення останнього; умови реалізації продукції ПЗТ; система виробничо-технологічного обслуговування (стан, умови взаємодії із ПЗТ тощо); система мотивації персоналу; система соціальної відповідальності; система страхування.

Економічні стимули МУР ПЗТ можливо класифікувати за декількома ознаками. За сферою застосування [27] маємо:

1. Організаційно-адміністративні стимули, що зумовлюють та забезпечують функціонування МУР (стабільність та надійність законодавчої бази, прозорість та зрозумілість системи перерозподілу та використання коштів, підтримка та оздоровлення малоефективних підприємств тощо).

2. Соціально-економічні стимули, що викликають зацікавленість об'єкта управління в конкретних результатах (участь працівників в управлінні та розподілі доходів, врахування потреб працівників тощо).

За засобами впливу:

1. Стимули прямі: форми та системи оплати праці; преміювання за раціоналізаторство, новаторство, винахідництво, творчий підхід; преміювання за високі результати праці; заохочувальні та компенсаційні виплати; оплата навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

2. Стимули непрямі: зміни в трудовому законодавстві (підвищення привабливості праці робітників залізничної галузі); доплати за стаж роботи; оплата додаткових відпусток, путівок на лікування, оздоровленні, відпочинок; пільги в області соціально-культурному, житлово-побутовому, медичному обслуговуванні; харчування, користування житлом та транспортом; встановлення надбавок до пенсій; допомога в разі нещасних випадків, при народженні дитини, виходу на пенсію, хворобі; встановлення раціонального режиму праці та відпочинку, гнучкі графіки роботи; високий рівень охорони праці; участь в управлінні виробництвом.

Зазначені привілеї мають отримувати лише ті робітники, групи (бригади, цехи, відділи), підприємства, що дійсно сприяють більш ефективному виконанню програм розвитку, становленню ПЗТ більш конкурентостійкими і спроможними до боротьби в умовах зростання конкуренції.

Схематичне висвітлення дії OEM УР ПЗТ зображене на рисунку 4.



Рисунок 4 – Схема взаємодії суб'єкта та об'єкта управління в процесі управління розвитком підприємств залізничного транспорту



Наголосимо, що, на нашу думку, досягнення ефективності функціонування та розвитку ПЗТ та дієвості дії OEM УР ПЗТ можливо лише за умови управління на інтелектуальних засадах, що припускає якнайбільш ефективне використання наявного та здобуття потенційного інтелектуального капіталу ПЗТ.

**Висновки даного дослідження.** В статті розроблено організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту, визначено його складові: організаційний та економічний механізми, розкрито їх сутність та надані необхідні визначення понять. Схематично зображено дію організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Перспективами подальших робіт в цьому напрямі бачимо розробку концептуальної моделі управління розвитком підприємств залізничного транспорту на інтелектуальних засадах.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Бакаєв А.А. Информатизация перевозочного процесса на железнодорожном транспорте / А.А. Бакаєв, А.П. Куцах, В.Л. Ревенко; Киев. ун-т економіки и технологій трансп., Междунар. науч. учеб. центр информ. технологий и систем НАНУ и МОН Украины. — К.: Феникс, 2004. — 598 с.
- 2 Бараш Ю.С. Обґрунтування оптимальної моделі управління залізничним транспортом / Ю.С.Бараш // Залізничний транспорт України. - 2005. - №9. - С. 208-213.
- 3 Данько М.І. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів. Монографія / М.І.Данько, В.Л.Дикань, Н.В.Якименко. - Харків: УкрДАЗТ, 2008. - 170 с.
- 4 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: Монография / В.Л.Дикань. - Харьков: Основа, 1995. - 160 с.
- 5 Ейтутіс Г. Реформування залізничного транспорту України – один із шляхів підвищення ефективності його функціонування в сучасних економічних умовах / Г. Ейтутіс, Н. Кудрицька // Економіст. - 2008. - № 5. - С. 18-21.
- 6 Ейтутіс Г.Д. Міжнародний досвід і практика реформування залізничного транспорту / Г.Д. Ейтутіс, О.М. Кривопішин, Т.А. Мукмінова // Залізничний транспорт України. - 2007. - №2. - С.31-35.
- 7 Кондратюк М.В. Формування державної холдінгової компанії як засіб створення ефективної моделі управління залізничним транспортом України / М.В. Кондратюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2009. - № 25. - С. 71-74.
- 8 Кірпа Г.М. Інтеграція залізничного транспорту України у європейську транспортну систему: Монографія / Г.М. Кірпа. - 2-ге вид., переробл. і допов. - Д.: Вид-во ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна, 2004. - 248 с.
- 9 Макаренко М.В. Проблеми та основні напрями реформування залізничного транспорту України: Навч. посіб. / М.В. Макаренко, Ю.М. Цветов та ін. - К.: КУЕТТ.- 2007. - 222 с.
- 10 Рудаков О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції для залізничної галузі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / О.М. Рудаков. - Харків, 2008. - 23 с.
- 11 Галушак В.В. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарський виробничих структур / В.В. Галушак // Економічний простір. - 2009. - № 23/1. - С. 170-176.
- 12 Грішньова О.А. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності [Електронний ресурс] / О.А. Грішньова, А.В. Василик. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vpu/Ekon/2008\\_6/29.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vpu/Ekon/2008_6/29.pdf)
- 13 Новак У.П. Організаційно-економічний механізм реалізації екологічного аудиту в Україні [Електронний ресурс] / У.П. Новак. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/134.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/134.pdf)
- 14 Піскова Ж.В. Вдосконалення організаційно-економічного механізму зниження ресурсоемності продукції металургійних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Ж.В. Піскова.— Д., 2008.— 19с.
- 15 Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Р. Русин-Гриник // Науковий вісник ГЛТУ України. - 2010. - № 20.5. - С. 240-247.
- 16 Сидоренко О.І. Організаційно-економічний механізм управління якістю туристичних послуг [Електронний ресурс] / О.І. Сидоренко. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vliet/2009\\_4/3/4\\_Sydorenko\\_Kyiv.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vliet/2009_4/3/4_Sydorenko_Kyiv.pdf)
- 17 Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г.М. Скударь. - К.: Наукова думка, 1999. - 496 с.
- 18 Фурсов, О.І. Формування організаційно-економічного механізму управління основними засобами в умовах реструктуризації підприємств [Електронний ресурс] / О.І. Фурсов. - Режим

доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr/ep/2010/1/files/EC110\\_43.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2010/1/files/EC110_43.pdf)

19 Худавердієва В.А. Економічний механізм підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.07.02 / В.А. Худавердієва. — Х., 2006. — 21 с.

20 Череватенко О.М. Економічний механізм трансформації відносин власності на залізничному транспорті в умовах реформування галузі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / О.М. Череватенко. — Х., 2008. — 20 с.

21 Тамбовцев В.Л. Пятый рынок: экономические проблемы производства информации / В.Л. Тамбовцев. - М.: Изд-во МГУ, 1993. - 127 с.

22 Курницкий А.Б. Государственное стимулирование инновационных программ и проектов [Электронный ресурс] / А.Б. Курницкий. - Режим доступа: <http://innov.etu.ru>.

23 Мочерний С.В. Економічна енциклопедія : У 3 т. / Ред. рада: Б.Д. Гаврилишин (голова) та ін. - К.: Академія; Тернопіль: Акад. нар. хоз-ва., 2000-2002. Т. 3 : П (поручництво) - Я (японський центр продуктивності) / Редкол. т. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.- 2002. - 951 с.

24 Авер'янов В.Б. Виконавча влада і адміністративне право / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. - К.: Видавничий дім «Ін-Юре», 2002. - 668 с.

25 Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник / В.Я.Малиновський. - Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа" Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. -558 с.

26 Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій від 29.01.2003

27 Бутурлакіна Т.О. Організаційно-економічний механізм бюджетного регулювання економіки регіону (на матеріалах Закарпатської області) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.02.03 / Т.О. Бутурлакіна, Ужгород. – Ужгород, 2006. – 20 с.

**Аннотація.** В статье приведен организационно-экономический механизм управления развитием предприятий железнодорожного транспорта, определены его составляющие (организационный и экономический механизмы) и раскрыта их сущность.

**Ключевые слова:** управление развитием, механизм управления развитием, организационно-экономический механизм.

**Summary.** The article highlighted the organizational-economic mechanism of development of railway transport enterprises, its components (organizational and economic mechanisms) and are defined and their essence is opened.

**Keywords:** management development, the mechanism of development management, organizational-economic mechanism.

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