

2. Каминский А.Б. Экономический риск та методи його вимірювання/ А.Б.Камінський.- К.:Козаки, 2002.-120с.))

3. Козаченко Г.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.М. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография.-К.: Либра, 2003.-280с.

4. Куркин Н.В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: Монография.- Д.: Арт-пресс, 2004.-452 с.

5. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности: [учебное пособие] / м.Г. Лапуста, Л.Г Шаршукова. - М.: Инфра – М., 1998.-224с.

6. Найт Ф.Х. Риск. Неопределенность и прибыль/ Ф.Х. Найт. - М.: Изд-во «Дело»,2003.-359с.

7. Олифирова А.В. Управление собственными рисками предприятия: монография/А.В.Олифирова, Д.А.Бабкин; Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.И.Туган-Барановского.- Донецк: ДОННУЭТ, 2008-160с.

8. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева - М.: ИНФРА-М, 2004.-480с.

9. Экономическая безопасность предприятия в условиях кризисного развития. учебное пособие под ред. М.А.Бендикова.-К: Книжкове видавництво НАУ, 2007.-435с.

Аннотация. Рассмотрены различные аспекты понятия негативного воздействия на экономическую безопасность предприятия. Приведена усовершенствованная классификация рисков, более комплексно отражающая все его характеристики.

Ключевые слова: риск, угроза, экономическая безопасность предприятия.

Summary. The different aspects of the notion of the negative influence are Considered on economic safety of the enterprise. It Is Brought advanced categorization risk, more complex reflecting all his(its) features.

Keywords: risk, threat, economic safety of the enterprise.

Рецензент к.е.н., доцент УкрГАЗТ Мельник В.О.

Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЗТ Плетникова И.Л.

УДК 658.5:656.2

МЕТОДОЛОГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ, ЯК ПОЗАФУНКЦІОНАЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТУ, В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Єфименко Т.І., к.е.н., доцент,

Підпригоро І.В., старший викладач (УкрДАЗТ)

В роботі розглянуто методологічні результати дослідження контролінгу, як позафункціонального інструменту в системі управління багатопроцесними підприємствами, якими є підприємства залізничної галузі.

Ключові слова: методологічні результати дослідження, позафункціональний інструмент, багатопроцесне підприємство.

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими та практичними завданнями. Незважаючи на певні дії з боку Уряду проблема реформування залізничного транспорту України наразі існує, що викликає необхідність проведення чіткої зваженої політики в питаннях управління галуззю. Одним із шляхів подолання такої проблеми, на думку авторів, є впровадження в

організаційно-правову структуру управління залізничними підприємствами нового, більш ефективного, позафункціонального інструменту управління – контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, пов'язані із пошуком нових, більш ефективних, методів управління підприємствами залізничного транспорту знаходять своє

відображення в роботах українських науковців Кулаєва Ю.Ф.[5], Бараша Ю.С.[1], Мукмінової Т.А.[6], Естиваля Ж.П.[2] Але при цьому слід зазначити, що проаналізовані роботи не відображають сутність контролінгу, як нової системи управління підприємством.

На думку авторів, саме контролінг слід розглядати, як новий, більш ефективний, позафункціональний інструмент управління підприємствами залізничної галузі.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Таким чином актуальним залишається питання впровадження контролінгу, як позафункціонального інструменту, з метою підвищення ефективності управління залізничними підприємствами.

Мета статті. Основна мета запропонованої статті – визначити методологічні результати дослідження контролінгу, як позафункціонального інструменту, в системі управління залізничними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. З основної задачі контролінгу – націлення системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, впливає що контролінг є складною конструкцією, яка поєднує в собі такі різні елементи, як постановку, планування, формування інформаційних потоків, контроль, аналіз, управління процесом прийняття рішень. Внаслідок своєї інтегрованості контролінг забезпечує синтезований, цілісний погляд на діяльність підприємства з минулого, теперішнього та майбутнього, комплексний підхід до виявлення та рішення проблем, що постають перед підприємством.

Ефективність системи контролінгу визначається ефективністю управління, таким чином, контролінг є зворотним зв'язком управління.

Всі ці переваги контролінгу створюють наступні передумови його впровадження на українських підприємствах:

- ускладнення зовнішнього середовища функціонування підприємств;
- необхідність створення механізмів адаптації до зміни його складових;
- посилення конкуренції (зокрема, внаслідок глобалізації процесів);
- зниження норми прибутку на більшості галузевих ринків;
- обмеження можливостей для екстенсивного зростання, що зумовлюють потребу в оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та оптимізації витрат;
- відокремлення капіталу – функції від капіталу – власності: відхід власників компаній від оперативного управління та потреба у створенні системи дистанційного контролю.

При цьому основними наслідками впровадження контролінгу для підприємств можуть бути:

- здійснення організаційних змін (реструктуризація компанії, реінжиніринг бізнес-процесів);
- відсутність чіткого механізму реалізації;
- перехід до бюджетного та цільового управління;
- впровадження корпоративної інформаційної системи;
- необхідність здійснення заходів щодо подолання опору персоналу нововведенням.

Розглядаючи можливість впровадження системи контролінгу на українських підприємствах не слід забувати про те, що частина їх входить до структури залізничного транспорту. Наразі залізничний транспорт є найбільшою фундаментальною галуззю господарського комплексу України. Його функціонування лежить в площині усіх аспектів економічного та суспільного життя. Саме тому його пристосування до зовнішнього середовища, в якому відбуваються економічні та соціально-суспільні процеси, має надзвичайно важливе значення. З іншого боку і сама залізнична галузь відчуває вплив незворотніх процесів: зміни власності, структури вантажопотоків, взаємовідносин з іншими галузями економіки України [6, с. 29-37]. Все це потребує глибокого осмислення, дослідження та напрацювання нових форм, методів і механізмів управління залізничним транспортом.

Слід зазначити, що з метою пристосування залізничної галузі до ринкових умов господарювання триває (протягом останнього десятиріччя) пошук нових, більш досконалих організаційних моделей ринкової трансформації залізниць. Серед яких європейська практика реформування залізничної галузі визначила три: модель розділення, інтеграційну модель та холдингову модель [2, с. 67-69].

Натомість в Україні намітився свій шлях пристосування залізниць до роботи в ринкових умовах – через корпоратизацію та реструктуризацію. Зокрема йдеться про Програму реструктуризації залізничного транспорту України, яка була розроблена та затверджена ще у 1998 році [3, с. 182]. Реформування українських залізниць, за цим документом, включало відокремлення непрофільних виробництв, організаційні перетворення самої структури управління залізничним транспортом і часткову зміну соціальної складової державної власності залізниць. Фактично, Укрзалізниця, як інституційне утворення функціонує сьогодні як корпорація, наділена певними повноваженнями у сфері державного управління. Особливості податкового та бюджетного законодавства спричинили формування відмінної від інших

галузей економіки фінансово – економічної структури галузі. Базові принципи її утворення – єдиний розподільчий рахунок, право на доходні надходження, централізовані розрахунки за перевезення, централізоване постачання матеріально-технічних ресурсів тощо.

Проблема реформування залізничного транспорту України існує й наразі і полягає вона в тому, що прийняті і затверджені Кабінетом Міністрів України програми реструктуризації і реформування залізничного транспорту здійснювались не в повному обсязі. Тому стан галузі та різкі зміни економічної ситуації останнім часом вимагають чіткої зваженої політики в питаннях реформування галузі залізничного транспорту. Нинішня світова фінансово-економічна криза також негативно впливає на функціонування галузі. Всі ці фактори викликають необхідність створення оптимальної організаційно-правової структури управління, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності залізничного транспорту [4].

Таким чином у відповідності до діалектичного взаємозв'язку форми та змісту, існує необхідність створення ефективної організаційної системи управління реформуванням залізничного транспорту, яка б дозволила впроваджувати заходи, що значно підвищать ефективність господарювання та конкурентоспроможність залізничного транспорту.

Однак в процесі реформування галузі дуже важливо врахувати, що визначення будь-якої нової організаційної форми управління не є запорукою підвищення ефективності роботи галузі, і визначення оптимальної організаційної форми полягає у створенні необхідних, але не достатніх організаційно-правових умов для забезпечення реалізації основних напрямків підвищення ефективності і конкурентоспроможності галузі.

В якості основних організаційно-економічних напрямків, що дозволять суттєво підвищити ефективність роботи галузі необхідно виділити наступні найбільш суттєві:

- впровадження сучасних більш ефективних форм та методів управління та господарювання;
- використання інвестиційно-інноваційних підходів розвитку техніки та технології перевезень та їх обслуговування;
- впровадження державою дієвих механізмів державного регулювання для забезпечення сбалансування інтересів розвитку залізничного транспорту, інтересів держави та транспортної системи країни в цілому.

Отже, вочевидь, що застосування на підприємствах залізничного транспорту нової більш ефективної форми управління є однією з необхідних умов підвищення

конкурентоспроможності та ефективності роботи галузі в цілому. Саме контролінг, на наш погляд, є такою формою.

При цьому впровадження контролінгу може відбуватись на усіх рівнях управління залізничним транспортом.

В рамках управління залізницею, яка, безумовно, є багатопроектним підприємством, контролінг повинен діяти як позафункціональний інструмент (тобто може застосовуватись до усіх сфер та ієрархічних рівнів управління), як для окремого рівня та сфери, так і до їх сполучень, незалежно від функціональних зв'язків, який завдяки цілеспрямованому збору та обробці інформації допомагатиме в процесі прийняття вірних управлінських рішень.

При цьому слід розмежувати з одного боку рішення, які потребують високого рівня централізації управління, концентрації матеріальних та фінансових ресурсів, а з іншого боку рішення, які більш ефективні при децентралізованій організації управління.

Таким чином, при управлінні залізницею та її підприємствами слід чітко розмежувати централізоване управління (виконавче) та децентралізоване (ініціативне) управління.

Впровадження контролінгу дасть змогу розмежувати та чітко визначити принципи виконавчого та ініціативного управління залізничними підприємствами. Слід зазначити, що наразі і виконавче і ініціативне управління широко представлено на залізницях. Виконавче – через існування затвердженої нормативної бази, ініціативне – через створення адміністрації на кожному підприємстві. Але, якщо перше цілком розвинуте, то друге існує лише формально, оскільки ініціативність в прийнятті рішень розуміється виключно, як суб'єктивна думка керівника підприємства. Отже, одним із завдань створеної системи контролінгу на залізничних підприємствах може стати визначення меж та чітке їх доведення (шляхом складання відповідних положень на рівні залізниці, служби, структурного підрозділу) з метою підвищення ефективності управління їхньою діяльністю.

При визначенні таких меж необхідно чітко розділити ті задачі, які вирішуються виключно при виконавчому управлінні, і ті, що можуть вирішуватись при ініціативному управлінні.

До групи основних задач, які потребують виконавчого управління слід віднести наступні [4]:

- розвиток вантажних перевезень у міжнародному та транзитних сполученнях;
- розвиток пасажирських перевезень по міжнародних та транзитних маршрутах;
- розвиток швидкісного пасажирського руху;
- забезпечення інноваційного науково-технічного розвитку галузі;

- підвищення інвестиційної привабливості та високого кредитного рейтингу залізничної галузі;
 - забезпечення високого ступеня узгодженості міжзалізничних стиків диспетчерського управління та обслуговування перевезень;
 - інші види діяльності, які потребують централізації управління.

З іншого боку існує ряд задач, які не потребують високого рівня централізації, або потребують лише в окремих аспектах. Це задачі ініціативного управління, до яких, зокрема, можна віднести:

- забезпечення поточного утримання колійного господарства, СЦБ та зв'язку, електропостачання, господарства громадянських споруд та інших які мають територіальну прив'язку;
 - організація приміських пасажирських перевезень та вокзальних комплексів;
 - вантажна робота, місцеві вантажні перевезення та інше.

Таким чином, створюються передумови впровадження контролінгу в діяльність українських залізниць (табл. 1).

Таблиця 1

Основні передумови впровадження системи контролінгу в управління залізничними підприємствами

Передумова впровадження контролінгу	Зміст контролінгу
1 Стрімкий розвиток внутрішнього ринку України вимагає ефективної транспортної системи	Впровадження нових, більш досконалих методів оцінки економічної та технічної ефективності залізниць України
2 Необхідність зміни існуючої системи показників роботи залізниць	Нова система показників (інструментів контролінгу) забезпечить вимір ступеня досягнення стратегічних цілей транспортної системи
3 Застаріла модель управління, оскільки в основному відображає результати роботи транспорту в минулому періоді і не здатна дати цілком об'єктивну характеристику поточному стану справ, а тим більше – в перспективі	Контролінг дасть змогу удосконалити управління персоналом, використання інформаційних технологій, створення корпоративної культури з метою проведення більш точної оцінки перспективи подальшого розвитку транспортного комплексу держави
4 Проблема інтеграції української транспортної системи в трансєвропейські мережі	Формування єдиного підходу до забезпечення безпеки і експлуатаційної сумісності технічних засобів, а також розширення трансєвропейської мережі в рамках національної системи міжнародних транспортних коридорів
5 Майже відсутній вимір соціальних параметрів діяльності галузі	Впровадження системи виміру якості транспортних послуг
6 Застарілі вимоги ведення й управління виробництвом	Застосування процесів стандартизації, сертифікації, ліцензування діяльності підприємств залізничного транспорту
7 Застаріла технологія перевезень вантажів та пасажирів	Нові підходи і розробка ефективних механізмів використання парку рухомого складу. Зміни в управлінні процесом здійснення контейнерних, контрейлерних та інтермодальних перевезень.
8 Стрімкий розвиток прискореного та швидкісного перевезень в пасажирських перевезеннях	Вдосконалення методології та обліку витратних ресурсів, перерозподіл акцентів у експлуатаційній та перевізній діяльності
9 Ускладнення аргументації стосовно соціальної значущості приміських пасажирських перевезень, адже соціальна значущість транспортної послуги трансформується у сприйманні державою рівня тарифів на приміські пасажирські перевезення [7, с. 7]	Осмислення і опрацювання нових підходів до тарифної політики залізниць

Враховуючи специфіку діяльності галузі, зміст контролінгу, як позафункціонального інструменту управління та його задачі при

впровадженні на підприємствах залізничного транспорту можуть бути суттєво розширені.

При розробці механізму контролінгу та його впровадженні в діяльність українських залізниць,

необхідним є визначення методологічних результатів дослідження контролінгу, як позафункціонального інструменту управління. В данному випадку під методологічними витоками слід розуміти сукупність теоретичних моделей, методик, прийомів, способів, процедур, призначених для реалізації контролінгу в

управлінні залізничними підприємствами [8, с. 124–129].

Основні методологічні результати контролінгу, як позафункціонального інструменту управління залізничними підприємства, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Основні методологічні витоки контролінгу, як позафункціонального інструменту управління залізничними підприємства

1 Вихідна емпірична основа	
1	2
1.1 Факти	1. Традиційна система управління сучасними підприємствами України стає неефективною, особливо в ринкових умовах та при існуючих кризах. 2 Контролінг отримав і продовжує отримувати практичне застосування в міжнародній практиці управління підприємствами. 3. Серед українських галузей економіки контролінг поступово впроваджується у промисловість, банківську діяльність, в сферу послуг. 4. В залізничній галузі немає системи контролінгу. При цьому при Укрзалізниці створено Головне управління контролю та внутрішнього аудиту, функції якого лише здалеку подібні до функцій контролінгу. 5. В структурі управління українськими залізницями, як багатопроцесними підприємствами відсутня служба контролінгу.
1.2 Гіпотези	1. Особливості господарської діяльності залізниць потребують впровадження нового, більш ефективного та позафункціонального інструменту управління ними. 2. Вплив зовнішнього економічного середовища на підприємства залізничної галузі.
1.3 Концепції	1. З метою підвищення ефективності управління залізничними підприємствами слід чітко виділити та розмежувати ініціативне та виконавче управління. 2. При цьому звісно не зникає необхідність регулювання діяльності залізничної галузі державою через видання відповідних нормативно-законодавчих актів.
1.4 Співвідношення	1. Методи традиційної системи управління є недостатніми при управлінні залізничною галуззю, оскільки орієнтовані на аналіз минулих подій. 2. Саме контролінг «зсуває» акценти з аналізу минулого на управління заради майбутнього.
2 Вихідна теоретична основа	
2.1 Основа формування методології	1. Економічний аналіз. 2. Планування. 3. Внутрішньогосподарський облік. 4. Теорія прийняття рішень. 5. Математичне моделювання економічних процесів. 6. Теорія системно-інформаційного та організаційного моделювання.
2.2 Первинні ідеалізації	1. Кожна залізниця представляється як багатопроцесне підприємство, в контурі управління яким з'являється новий позафункціональний інструмент – контролінг. 2. Впровадження системи контролінгу на залізниці реалізується через зміни у структурі управління та відповідні внутрішні документи, в яких виділяються основні засади впровадження служби контролінгу.
2.3 Теоретичні гіпотези	Сутність та мета системи контролінгу залежать від обраної для початку цього процесу стадії життєвого циклу підприємства і можуть бути представлені наступним чином: <ul style="list-style-type: none"> - контролінг - система управління управлінням; - контролінг - інструмент управління, що попереджає виникнення кризових ситуацій; - контролінг направлений не лише на збереження підприємства, а й на подальший успішний розвиток
2.4 Концепції	1. Концепція стратегій контролінгу. 2. Концепція контролінговою дослідження. 3. Концепція моделювання прийняття рішень в контролінгу. 4. Концепція побудови управлінських та організаційних рішень для впровадження контролінгу та реалізації можливих варіантів такого впровадження

1	2
3 Логічні основи	
3.1 Припустимі правила логічного висновку	При впровадженні контролінгу в управління підприємством можуть виникнути протиріччя, побудовані перш за все на незнанні особливостей нового інструменту управління
3.2 Загальні окремі моделі	1. Особливості життєвого циклу підприємства описуються на основі меоделей нечіткої логіки. 2. Модель вибору основних факторів, що потребують впровадження більш еєфективного управління. 3. Методика групування підприємств галузі за видами управління: виконавчим та ініціативним. 4. Модель вибору варіанту провадження системи контролінгу багатопроцесного підприємства
4 Сукупність висновків та рекомендацій	
Результат впровадження системи контролінгу визначається ступенем зіткнення вимог зовнішнього середовища (як економічного, так і суспільного) з інтересами залізниць, які представлені багатопроцесним підприємством. Впровадження механізму контролінгу на українських залізницях слід проводити після досконалого ознайомлення із результатами його впровадження в інших галузях економіки країни та вибору інструментарію, що зможе «працювати», виходячи із специфіки галузі	

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Отже, методичні результати дослідження системи контролінгу залізничних підприємств за предметною областю вміщують: економічний аналіз, планування, внутрішньогосподарський облік, теорія прийняття рішень, математичне моделювання економічних процесів, теорія системно-інформаційного та організаційного моделювання.

Аналізувати перспективи та результати впровадження контролінгу в діяльність українських залізниць, приймати управлінські рішення рекомендується на підставі базової моделі «життєвий цикл», яку можна застосовувати до усіх компонентів предметної області контролінгу: для системи управління, для господарських процесів підприємств, для реалізації технологій створення конкурентних переваг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом країни: монографія: - 2-ге вид. перероб. і допов. - Дніпропетровськ: Дніпропетр. нац. ун-т залізн. транс. ім. акад. В. Лазаряна, 2006. – 264 с.

Аннотація. В работе рассмотрены методологические результаты исследования контроллинга, как нефункционального инструмента в системе управления многопроцесными предприятиями, которыми являются железнодорожные предприятия.

Ключевые слова: методологические результаты, нефункциональный инструмент, многопроцесное предприятие.

Summary. It has been investigated methodological results of controlling investigation as extra functional instrument in the system of multiprocessing enterprises administration.

Keywords: methodological results, extra functional instrument, multiprocessing enterprise.

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