

1. Виконання державного бюджету [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/budget/>
2. Статистика зовнішнього боргу [Електронний ресурс] / Національний банк України. URL: [bank.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art\\_id=656138&cat\\_id=44446#4](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=656138&cat_id=44446#4)
3. Грошово – кредитна статистика та фінансова статистика за 2012-2016 рр. [Електронний ресурс] / Національний банк України. URL: [bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=84961](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=84961)
4. Статистичний бюлетень Національного банку України [Електронний ресурс] / Національний банк України. URL: [bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=57897/2012-2016.ppt](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=57897/2012-2016.ppt)
5. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют [Електронний ресурс] / Національний банк України. URL: [bank.gov.ua/control/uk/curmetal/detail/currency?period=daily/2012-2016.ppt](http://bank.gov.ua/control/uk/curmetal/detail/currency?period=daily/2012-2016.ppt)
6. Річний звіт НБУ 2012 рік [Електронний ресурс] / Національний банк України. URL: [bank.gov.ua/doccatalog/document?id=2150782](http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=2150782)
7. Річний звіт НБУ 2013 рік [Електронний ресурс] / Національний банк України. URL: [bank.gov.ua/doccatalog/document?id=8253030](http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=8253030)
8. Річний звіт НБУ 2014 рік [Електронний ресурс] / Національний банк України. URL: [bank.gov.ua/doccatalog/document?id=17568764](http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=17568764)
9. Річний звіт НБУ 2015 рік [Електронний ресурс] / Національний банк України. URL: [bank.gov.ua/doccatalog/document?id=31669311](http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=31669311)

E-mail: [viktoria.myronchuk@gmail.com](mailto:viktoria.myronchuk@gmail.com)

УДК 658:656.2(477)

Островерх Г.Є.

аспірант кафедри економіки та управління  
виробничим і комерційним бізнесом,

Український державний університет залізничного транспорту

### ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*В статті розглядається управлінський підхід до збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту України, який передбачає застосування управлінських інноваційних рішень. «Управлінський підхід» можна розуміти нову систему організації і управління, або нову управлінську технологію для забезпечення організаційно-методичного розвитку, а у багатьох випадках нововведення в управлінні створюється завдяки реформуванню існуючих систем, технологій, процесів (перепроєктування, реінжиніринг). Наведено приклади застосування управлінських рішень на підприємства залізничного транспорту та розкрито властивості управлінських рішень та представлено порівняльну характеристику виявлення наведених властивостей за типами інновацій. Процес такого роду перетворення передбачає розв'язання комплексу стандартних аналітичних завдань за певними аспектами економічної діяльності: характер використання виробничих ресурсів, собівартість товарної продукції, фінансовий стан підприємств залізничного транспорту України.*

*Ключові слова:* система управління, управлінська інновація, управлінський підхід, адаптивна гнучкість, промислові підприємства залізничного транспорту.

### ПРИМЕНЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ

Островерх А.Е.

*В статье рассматривается управленческий подход к устойчивому развитию предприятий железнодорожного транспорта Украины, который предусматривает применение управленческих инновационных решений. «Управленческий подход» можно понимать новую систему организации и управления, или новую управленческую технологию для обеспечения организационно-методического развития, а во многих случаях нововведения в управлении создаются благодаря реформированию существующих систем, технологий, процессов (перепроектирование, реинжиниринг). Приведены примеры применения управленческих решений на предприятия железнодорожного транспорта и раскрыты свойства управленческих решений и представлена сравнительная характеристика выявления указанных свойств по типам инноваций. Процесс такого рода преобразования пред-*

*усматривает решение комплекса стандартных аналитических задач по определенным аспектам экономической деятельности: характер использования производственных ресурсов, себестоимость товарной продукции, финансовое состояние предприятий железнодорожного транспорта Украины.*

*Ключевые слова: система управления, управленческая инновация, управленческий подход, адаптивная гибкость, промышленные предприятия железнодорожного транспорта.*

## APPLICATION OF THE MANAGEMENT APPROACH TO EFFICIENT DEVELOPMENT OF UKRAINE RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Ostroverkh H.

*he article considers the managerial approach to the balanced development of enterprises of railway transport of Ukraine, which involves the application of managerial innovative solutions. «Management approach» can be understood as a new system of organization and management, or new management technology to ensure organizational and methodological development. In many cases, innovation in management is created through the reformation of existing systems, technologies, processes (re-design, reengineering). A classification of innovative management solutions has been developed, in which variants, non-variables, known and original ones are highlighted. Management innovations can be divided into forced and proactive. The first category of innovations can be called normative, as enterprises must implement them in accordance with the rules of law. The second category of innovations should be identified as innovative. Examples of application of managerial decisions on railway transport enterprises are given. The properties of managerial decisions are revealed and the comparative characteristic of detection of these properties by types of innovations is presented. The process of this kind of transformation involves solving a set of standard analytical tasks in certain aspects of economic activity: the nature of the use of productive resources, the cost of commodity products, the financial state of enterprises of the railway transport of Ukraine.*

*Keywords: management system, managerial innovation, managerial approach, adaptive flexibility, industrial enterprises of railway transport.*

**Постановка проблеми.** Залізнична галузь в останні роки на тлі реформаційних змін втратила конкурентні позиції на транспортному ринку. Нестача фінансових ресурсів для забезпечення інноваційно-технологічного розвитку, низька інвестиційна привабливість, висока ступінь зносу основних фондів, низький рівень транспортно-логістичного обслуговування та підвищення тарифів на залізничні перевезення зумовили значне незадоволення споживачів послуг залізничного транспорту, і, відповідно, зниження попиту на користування ними. Саме тому, актуальним завданням є забезпечення управління економічним розвитком підприємств залізничного транспорту на основі використання інноваційних підходів до управління.

Враховуючи, що керівництво підприємств залізничного транспорту потребують формування методичного базису для прийняття управлінських рішень, насамперед, у виборі стратегічних напрямків розвитку залізничної галузі, постає питання необхідності розробки теоретико-методологічних засад до управління сталим розвитком підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляду наукових підходів щодо теоретичних основ формування управлінських підходів та інновацій у сфері управління присвячено багато наукових праць закордонних та вітчизняних авторів, таких як: Дикань В.Л. [1], Компанієць В.В. [2], Токмакова І.В. [3], Зубенко В.О. [3], Хаммер М. [4], Попов В.М. [5], Прохорова В.В. [6] та ін.

У розглянутих наукових роботах надано обґрунтовану оцінку доцільності та необхідності впровадження управлінських інновацій на підприємствах, але на сьогодні недостатньо досліджено теоретико-методологічні основи визначення рівня адаптованості та сприйняття підприємствами управлінської системи.

**Мета статті.** Мета статті – розглянути управлінський підхід до збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту України. Запропоновано сценарії розвитку системи управління підприємств заліз-

ничного транспорту з використанням видів управлінських інноваційних рішень із урахуванням рівня їх сприйняття та адаптивною на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливу роль у досягненні сталого розвитку сучасного підприємства відіграє інтенсивне і збалансоване використання його потенціалу як основи, на якій будуються і реалізуються його зовнішні і внутрішні відтворювальні процеси. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування багаторівневої системи управління. Це вплине на швидке прийняття ефективних рішень, через вибір відповідних критеріїв, методів, технологій, моделей, механізмів реагування та взаємодії елементів.

У складних ринкових умовах функціонування підприємств ефективність управління залежить від комплексного врахування низки факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на діяльність підприємств, і важливого значення при цьому набуває визначення процедури прийнятих управлінських рішень та їх практичного втілення в життя. Для того, щоб управлінське рішення було дієвим і ефективним, потрібно дотриматися певних методичних основ.

Управлінський підхід до збалансованого розвитку повинен включати в себе загальні управлінські аспекти та механізми, які містять принципи, методи, функції управління і організаційні структури, управлінські рішення, а також технології процесів управління, наукову організацію праці та інші сполучні елементи управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Формування механізмів і визначення цілей управління розвитком залізничного транспорту повинно відповідати цінностям, цілям та пріоритетам розвитку суспільства сьогодні і в перспективі.

Прийняття рішень притаманне будь-якому виду діяльності, і від нього може залежати результативність роботи однієї людини, групи людей, підприємства в цілому. З економічної й управлінської точок зору прийняття управлінського рішення при формуванні системи

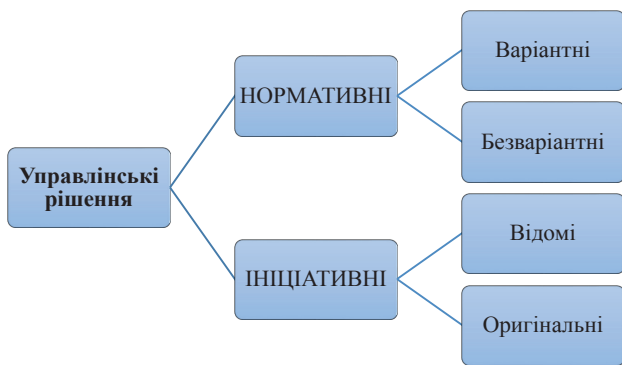


Рис. 1. Управлінські рішення

Джерело: авторська розробка

управлінських рішень варто розглядати як фактор адаптивної гнучкості підприємства. Всі прийняті рішення по формуванню системи управління можна умовно розділити на рішення стратегічного та тактичного характеру. Прийняття ефективного управлінського рішення, не тільки вибору напрямку дії, але й спеціального розглядавання альтернатив управлінського рішення.

Під терміном «управлінський підхід» можна розуміти нову систему організації і управління, або нову управлінську технологію для забезпечення організаційно-методичного розвитку. У багатьох випадках нововведення в управлінні створюється завдяки реформуванню існуючих систем, технологій, процесів (перепроєктування, реінжиніринг).

Управлінські нововведення можна розділити на вимушені та ініціативні. Першу категорію нововведень можна назвати нормативними, оскільки підприємства мають їх здійснювати відповідно до норм законодавства. Другу категорію нововведень доцільно визначити інноваційними. Якщо продовжити деталізацію названих категорій, та систематизувати існуючі типи нововведень, можна сформулювати наступну класифікацію управлінських рішень (рис. 1).

Враховання можливих управлінських нововведень за всіма класифікаційними групами є не доцільним. Оскільки завдання полягає в тому, щоб показати різноманітність типів управлінських рішень, які впливають на характер виконання підприємствами залізничного транспорту своєї інноваційної функції.

Отже, охарактеризуємо кожен тип нововведень і наведемо відповідні приклади. Для виконання цього завдання доцільним буде сформулювати характерні властивості управлінських рішень (табл. 1).

Не всі управлінські нововведення володіють повним набором властивостей наведених у табл. 1. Приймаючи до уваги розглянуті властивості управлінських рішень доцільно розділити нормативні управлінські нововведення на дві групи: безваріантні та варіантні.

До першої групи можна віднести управлінські рішення, що використовуються в бухгалтерському та податковому облік, статистичній звітності, кадровому забезпеченні і т. п. Правила виконання управлінських операцій у рамках названих підсистем часто змінюються.

Скажімо, підприємства залізничного транспорту зобов'язали внести зміни у порядок і алгоритм ведення податкового та бухгалтерського обліку. Це типова управлінська інновація, нав'язана підприємству фіскальними органами. Така інновація впроваджується примусовим способом.

Персонал відповідних підрозділів підприємств залізничного транспорту після вивчення офіційних інструкцій (можливо, після проходження навчання) починає виконувати певний набір облікових операцій. Ось і виходить, що підприємство змушене (не з власної волі) освоювати безваріантні управлінські нововведення.

Зрозуміло, що безваріантні управлінські інновації не несуть творчого характеру, їх трудомісткість відносно невелика, а організаційні бар'єри не мають великого значення. Роботи з впровадження таких інновацій мало чим відрізняються від інших поточних управлінських робіт. Наприклад, оформлення права власності на нерухомість або землю, одержання ліцензії на якийсь вид діяльності виконуються за вище розглянутим алгоритмом. В інших випадках вимушені управлінські рішення несуть варіантний характер.

Навіть така масштабна інновація, як створення акціонерного товариства з обмеженими можливостями ПАТ «Українська залізниця», припускала різні варіанти здійснення. Особи, що проводили приватизацію, мали вибір, хоча акт приватизації для багатьох підприємств був вимушеною подією.

Варіантні нормативні управлінські рішення вимагають деякої творчості, кмітливості, винахідливості. Разом з тим у ході реалізації можна скористатися гото-

Таблиця 1. Властивості управлінських рішень

Властивість	Коментар
1. Непередбачуваність наслідків. Великі ризики невдач	Управлінське рішення характеризується значною невизначеністю результатів. Багато інвестиційних рішень не піддаються попередній перевірці. Помилки виявляються після їх реалізації. За даними М. Хаммера, до 70 % спроб реінжинірингу закінчуються невдачею [4]
2. Творчий характер інноваційних рішень	Розробка нововведень потребує значних інтелектуальних зусиль, висуває високі вимоги до менеджерів. Розробники інновацій повинні мати креативні здібності і навички творчої роботи
3. Конфлікт між поточними та інноваційними завданнями	Керівникам служб та депо приходиться одночасно виконувати оперативну (рутинну) і стратегічну (реформування) роботу. Оскільки систему управління в принципі неможливо «зупинити на час капітального ремонту», поточна управлінська діяльність в умовах реформування виконується гірше. Дана властивість нововведень ставить високі вимоги до організаційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту
4. Значна трудомісткість і вартість інноваційних проектів при віддаленому ефекті	В інноваційній діяльності витрати і результати розведені у часі. Розробка інноваційних проектів може зайняти значну кількість часу без суттєвої віддачі. Це як інвестиції, тобто відволікання часу і коштів від поточної діяльності підприємства [7]
5. Наявність бар'єрів на шляху організаційних змін	Інертність організаційної системи. Наявність опору змін в колективі підприємства. Порушення балансу інтересів

вими прикладами, аналогами, методиками. Такі інновації не є радикальними, не вимагають масштабних витрат або великих організаційних змін [8]. Ініціативні управлінські рішення можна розподілити на дві групи: відомі та оригінальні.

До другої групи входять інструменти управління, стосовно яких відомо, що вони застосовувалися на практиці різних підприємств. Деякі з цих інструментів можна віднести до типових. Такі інструменти широко використовуються, а багато з них стали класикою управління. Більш того, іноді існують приклади опис цієї технології разом з відповідним програмним забезпеченням передається майбутньому користувачеві єдиним пакетом.

Типових інструментів дуже багато. Оскільки вони часто спеціалізовані за функціями підприємства або функціями управління. Скажімо, є багато методів і технологій виконання маркетингових робіт, методів стратегічного менеджменту, схем стимулювання персоналу, технологій планування виробничо-фінансової діяльності підприємства, методів управління витратами, запасами тощо. Узагальнюючи досвід різних дослідників, можна виділити основні блоків, які обов'язково підлягають реформуванню на підприємствах залізничного транспорту (табл. 2).

Різні блоки реформування підприємства характеризуються різною складністю.

Скажімо, блок «**Структура**» передбачає виконання робіт з аналізу відомих типів організаційних структури (лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична) з подальшим вибором найбільш відповідного типу структури для даного підприємства. Інновацію «структурні перетворення» можна здійснювати з використанням досвіду інших підприємств. Тому така інновація належить до групи «відомі» і «типові».

Блок «**Стратегія**» також передбачає виконання робіт з аналізу і використання відомого досвіду стратегічного управління. Є багато поширених методів стратегічного управління, до яких можна віднести:

- сценарний підхід ;
- програмно-цільовий підхід (цільові програми);
- проектний метод (організаційний проект);
- прогнозування (статистичне, експертне, інше);

- бізнес-планування;
- метод від досягнутого;
- метод контрольних цифр;
- розробка концепції стратегічного розвитку підприємства;

• моделювання (математичне, імітаційне, ігрове, евристичне та ін.);

- управління за зразками (бенчмаркінг);
- інші методи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз і т. п.).

Блок «**Фінанси**» також можна реалізувати з використанням відомих методик практичного досвіду інших країн. Центральне місце в даному блоці посідає метод бюджетного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, включаючи технологію управлінського обліку. Цей метод детально описаний в літературі. На ринку консультаційних послуг пропонується кілька пакетів комп'ютерних програм, впровадження яких дозволяє радикально реконструювати функцію фінансового управління на підприємстві, що дозволяє говорити про те, що нововведення даного блоку є «відомими» і «типовими».

Розвиток функції «**Маркетингу**» – порівняно новий для підприємств залізничного транспорту України напрям робіт. Проте з цього блоку реформування накопичено великий досвід. Навчальні заклади підготували велику кількість відповідних фахівців. З цієї теми видається багато підручників, матеріали з практичної допомоги, аналітичної літератури. Сказане дозволяє охарактеризувати даний тип нововведень як «відомі» і «типові».

Аналогічні міркування справедливі для блоків «Персонал» (майже на всіх підприємствах створена служба управління персоналом, яка вирішує питання не тільки найму, а й мотивації і розвитку працівників) [9].

«**Інвестиції**» включає в себе систему моніторингу, оцінки і контроль інвестиційних проектів з метою виробітки управлінських рішень.

«**Інформаційні системи**» являють собою систему компонентів апаратного, технічного та інтелектуального забезпечення, які інтегровані між собою та взаємодіють з метою ефективної автоматизації контролінгової діяльності.

Таблиця 2. Блоки програми реформування підприємств залізничного транспорту

Блок	Коментарі
1. Структура	Сутність структурних перетворень – зміна складу виконуваних підприємством функцій, з відповідним перегрупуванням наявних на підприємстві ресурсів (матеріальних, людських, фінансових) і формування такої сукупності підрозділів, служб і органів управління, яка б забезпечила ефективну реалізацію підприємством своїх функцій
2. Стратегія	Прогнозування перспектив розвитку підприємств залізничного транспорту у змінному зовнішньому середовищі і регулювання на цій основі поточною діяльністю таким чином, щоб на тривалому відрізку часу компанія розвивалася б динамічно, ефективно і сталою розвитку
3. Фінанси	Оптимізація фінансових потоків компанії, підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства на основі бюджетів
4. Маркетинг	Регулярне дослідження ринків збуту, формування на цій основі: 1) асортиментних планів виробництва і надання послуг; 2) гнучкої системи ціноутворення; 3) ефективної товарозбутової мережі; 4) створення бренду, проведення рекламних кампаній
5. Персонал	Побудова такої системи управління робітниками, за якої людина стала б головним фактором ефективності діяльності компанії
6. Інвестиції	Формування на підприємстві системи народження, обґрунтування і просування в практику господарювання бізнес-ідей, які дають прибуток і забезпечують режим динамічного розвитку фірми
7. Інформаційна система	Підвищення продуктивності праці управлінських робітників за рахунок прискорення процесів прийняття рішень і підвищення обґрунтованості таких рішень

Таблиця 3. Властивості управлінських інноваційних рішень різного типу

Властивості управлінських нововведень	Рівень виявлення властивостей за типами інновацій			
	Нормативні інновації		Ініціативні інновації	
	безваріантні	варіантні	відомі	оригінальні
1. Непередбачуваність наслідків. Великі ризики невдач	Низькі ризики	Низькі ризики	Високі ризики	Дуже високі ризики
2. Творчий характер інноваційних рішень	Творчості немає	Елементи творчості	Середній рівень творчості	Високий рівень творчості
3. Конфлікт між поточними та інноваційними завданнями	Конфлікт відсутній	Конфлікт відсутній	Сильний конфлікт	Дуже сильний конфлікт
4. Значна трудомісткість і вартість інноваційних проектів при віддаленому ефекті	Низька трудомісткість	Середня трудомісткість	Висока трудомісткість	Висока трудомісткість
5. Наявність бар'єрів на шляху організаційних змін	Бар'єри відсутні	Бар'єри відсутні	Високі бар'єри	Дуже високі бар'єри

Різні типи управлінських інноваційних рішень мають такі властивості (табл. 3).

Дані табл. 3 дозволяють зробити висновки стосовно того, що різні типи управлінських рішень вимагають різних методів їх розробки і впровадження. Найбільший інтерес становлять такі методичні підходи до розробки і впровадження управлінських нововведень [10]:

- а) організаційне проектування;
- б) бенчмаркінг;
- в) реінжиніринг бізнес-процесів;
- г) реструктуризація.

Процес такого роду перетворення передбачає розв'язання комплексу стандартних аналітичних завдань за певними аспектами економічної діяльності: характер використання виробничих ресурсів, собівартість товарної продукції, фінансовий стан підприємства.

**Висновки.** Для прийняття рішення щодо формування системи управлінських інновацій, необхідно приймати до уваги не тільки особливості організаційної структури підприємства та ієрархічної підпоряд-

кованості персоналу, але й спроможності підприємств застосовувати на практиці управлінські інноваційні рішення з метою адаптації до складних ринкових умов функціонування.

Якість управлінського впливу на систему пов'язана з умінням визначити дієвий підхід до вирішення поточних та стратегічних завдань, який дозволить отримати максимальний ефект та поставлених досягнутих управлінських цілей.

Координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність усієї системи управління підприємством залізничного транспорту на досягнення поставлених цілей, управлінський підхід є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує ефективний зворотній зв'язок у контурах управління. Очевидно, що важливими результатами застосування на практиці управлінських рішень на підприємстві є скорочення часу реакції економічного механізму на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також зменшення управлінського ризику.

1 Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Уткіна Ю.М. *Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Підручник.* Харків: УкрДАЗТ. 2012. 415 с.

2 Компанієць В.В. *Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової».* Залізничний транспорт України. 2009. №3. С. 42-47.

3 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. *Стратегічне управління: навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

4 Майкл Хаммер. *Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи.* пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.

5 Попов В.М., Маршавин Р.А., Ляпунов С.И. *Глобальный бизнес и информационные технологии. Современная практика и рекомендации.* М.: Финансы и статистика, 2001. 272 с.

6 Прохорова В. В. *Теоретико-методологические основы инновационного развития и общие предпосылки управленческих инноваций в современной экономике. Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: моногр.* Дніпропетровськ : ІМА-прес. 2010. С. 222-231.

7 Дикань В.Л., Зубенко В.О. *Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту: монографія.* Х.: УкрДАЗТ. 2008. 194 с.

8 Уткіна Ю. М. *Теоретичні основи впровадження ефективної системи менеджменту якості на підприємствах.* Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №. 34. С. 329-332.

9 Дикань В.Л., Соломніков І.В. *Інжиніринго-маркетинговий центр інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту.* Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 57. С. 9-20.

10 Бутинець Т. А. *Внутрішній контроль виробничої діяльності підприємства: управлінський підхід.* Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2008. №. 1 (43). С. 28-32.