

Висновки. Таким чином, розроблено методичні рекомендації щодо формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів, на підставі обґрунтування основних робіт, змісту, послідовності та спрямованості, а також способів та прийомів їх реалізації. Запропонований процес поетапної розробки організаційної структури передбачає: визначення структури бізнес-процесів з урахуванням їх поліпшення; формування організаційних одиниць, що забезпечують реалізацію процесів, виходячи з даних про трудомісткість їх виконання; призначення посад в рамках виділених організаційних одиниць.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Філоненко О.П. Формування організаційної структури управління підприємством на основі процесного підходу / О.П. Філоненко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. – Вид-во Класичного приватного університету. – 2009. – №5 – С. 169-174.

2. Бобровник В.М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. - №6. – С. 115-119.

3. Тупкало В.Н. Методика оптимізації організаційної структури підприємства на основі реструктуризації системи технологічних бізнес-процесів / В.Н. Тупкало, С.В. Тупкало // Das Management. – 2010. - №4. – С. 25 – 29.

4. Елиферов В.Г. Бизнес – процессы: регламентация и управление: учеб. / В.Г.Елиферов, В.В. Репин – М.: ИНФРА – М, 2004. – 319 с.

5. Менеджмент процессов / [Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; пер. с нем.] – М.: Эксмо, 2008. – 384 с.

6. Криворучко О.М. Основні положення оцінювання бізнес – процесів підприємства / О. М. Криворучко, Ю.О. Когут // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – Харків: ХНАДУ, 2009. – Вип. 13. – С.35-43.

Аннотация. Разработаны методические рекомендации по формированию организационной структуры АТП, ориентированной на менеджмент бизнес-процессов, путем обоснования основных работ, содержания, последовательности и направленности, а также способов и приёмов их реализации.

Ключевые слова: бизнес-процесс, организационная структура, организационная единица.

Summary. The methodical recommendations for the construction the organizational structure of the MTE oriented on the business-processes management has been developed by substantiating of basic works, maintenance, sequence and orientation, and also methods and receptions of their realization.

Keywords: business-process, organizational structure, organizational unit.

Рецензент д.е.н., професор ХНАДУ Криворучко О.М.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.

УДК 005.935:339.378

ОСНОВНІ ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Коковіхіна О.О., к.е.н., ст. викладач (УкрДАЗТ)

У статті дослідженні існуючі підходи щодо впровадження фінансового контролінгу в діяльність суб'єктів господарювання та запропоновані десять етапів впровадження контролінгу в управління підприємствами залізничного транспорту.

Ключові слова: фінансовий контролінг, залізничне підприємство, етапи впровадження контролінгу.

Постановка проблеми. З переходом підприємства залізничного транспорту зіткнулися з української економіки до ринкових умов, зростанням динамічності зовнішнього середовища, необхідністю впровадження нових методів і інструментів управління фінансами. Одним з таких

інструментів в даний час є фінансовий контролінг, який інтегрує процеси обробки фінансової інформації, аналізу, планування і контролю фінансів підприємства. Ефективне функціонування контролінгу в управлінні можливе лише за умови його послідовного впровадження в практичну діяльність суб'єкта господарювання з урахуванням усіх ключових аспектів цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі аспекти впровадження та функціонування контролінгу знайшли відображення в працях вітчизняних і російських науковців О. Кармінського [1], С. Петренко [2], М. Пушкаря [3], С. Фалька [4] та ін. Серед зарубіжних вчених слід відзначити праці А. Дайле [5], Е. Майера [6], Р. Манна [7], Д. Хана [8] та ін.

Невирішені частини проблеми. Більшість наукових досліджень щодо проблем впровадження контролінгу в управління стосуються переважно промислових підприємств та фінансово-кредитних установ, а підприємства транспортної сфери, залишаються поза увагою. Для забезпечення ефективного впровадження контролінгу в управління залізничними підприємствами слід визначити структурно-логічну послідовність цієї управлінської технології.

Метою статті є розробка етапів впровадження контролінгу в управління підприємств залізничного транспорту.

Вклад основного матеріалу дослідження. Процес впровадження контролінгу в

управління суб'єктами господарювання О. Попченко та Н. Єрмакова [9] пропонують поділяти на дві фази: організаційну та експлуатаційну. Однак експлуатаційна фаза проектування контролінгу в управлінні підприємствами відображає вже сам процес його функціонування. Механізм впровадження контролінгу в управління підприємствами, запропонований Ж. Шалуновою [10], І. Шенаєвим [11; 12], Д. Овселяном [13], як і попередній підхід, має досить агрегований характер і передбачає реалізацію трьох етапів: підготовчого, впровадження та автоматизації.

Так ґрунтовний перелік основних етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємництва наведено в роботах С. Фалька, А. Кармінського, Н. Оленева, А. Примака, А. Жеваги, Н. Іванової [14; 15; 16]. Недоліком цього підходу є також відсутність відображення в ньому етапу розробки методологічних засад контролінгу для конкретного підприємства та ін.

Дослідивши різні наукові погляди щодо переліку та змісту основних етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання, можна розробити пропозиції щодо організації цього процесу на залізничних підприємствах. З огляду на особливості контролінгу в управлінні залізничними підприємствами та сучасне розуміння сутності цієї управлінської технології доцільно запропонувати десять етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами залізничного транспорту.

Таблиця 1

Етапи впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві

Етап	Назва	Зміст етапу	
1	2	3	
I	прийняття рішення щодо впровадження контролінгу в управління залізничним підприємством та визначення об'єкту фінансового контролінгу	розробка та обґрунтування місії та системи цілей контролінгу	
II	проведення освітньо-роз'яснювальної роботи серед персоналу та управлінців	систематичне проведення тренінгів, семінарів, конференцій, нарад, презентацій та інших заходів	
III	визначення видів та сфери фінансового контролінгу	Види стратегічний тактичний оперативний	Сфера фінансова стратегія поточні плани бюджети
IV	формування системи пріоритетів звітних показників	Ранжування звітних показників за рівнем значущості: пріоритети першого порядку; пріоритети другого порядку; пріоритети третього порядку; інші	

1	2	3
V	розробка системи кількісних стандартів контролю	стратегічні нормативи; показники поточних планів; показники бюджетів; система державних норм; система норм и нормативів підприємства
VI	розробка та обґрунтування методик та інструментарію контролінгу окремих його об'єктів	адаптація найефективніших методик та інструментарію до специфіки фінансово-господарської діяльності та управління на залізничному підприємстві
VII	побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг	система інформаційних показників; система узагальнювальних показників; формування звіту; визначення контрольних періодів; встановлення розмірів відхилень фактичних показників від встановлених стандартів; виявлення основних причин відхилень.
VIII	формування алгоритму дій з усунення відхилень	Визначення відхилень: позитивне відхилення негативне допустиме відхилення негативне критичне відхилення Визначення дій: нічого не робити; змінити систему планових показників; усунути відхилення
IX	тестування результатів впровадження контролінгу	апробація функціонування контролінгу на окремому підрозділі залізничного транспорту, оцінка результатів проведеного експерименту та розробку коригуючих заходів відповідних етапів впровадження контролінгу в управління залізничним підприємством в цілому.
X	введення в експлуатацію контролінгу на всіх рівнях управління і в усіх структурних підрозділах	

Слід зазначити що терміни впровадження кожного з етапів залежать також від обраного підходу, щодо впровадження фінансового контролінгу на підприємстві. Спеціалісти, зайняті вивченням проблем впровадження контролінгу в діяльність підприємств, виділяють наступні підходи до перетворень в організації [14, с.236]:

- 1) «малими кроками»;
- 2) «бомбометання»;
- 3) «планова еволюція».

Впровадження контролінгу за допомогою методу „малими кроками” передбачає невеликі перетворення в існуючій структурі управління з повільним просуванням до встановленої мети. Перевагою такого підходу є відсутність великого протистояння з боку колективу підприємства. Недоліком цього підходу є невизначеність кінцевого терміну останнього етапу впровадження контролінгу, можливість зупинення впровадження.

„Бомбометання” передбачає інтенсивну швидку реорганізацію існуючої системи управління. В результаті застосування такого

підходу виникає небезпека активного протистояння впровадженню контролінгу, але в той же час імовірно швидке впровадження механізму контролінгу в діяльність підприємства.

Підхід, що має назву „планової еволюції”, має найбільш прийнятну форму для впровадження контролінгу в систему управління підприємством, оскільки використовує переваги вище означених методів впровадження контролінгу. Цей метод дає змогу знизити протистояння впровадженню контролінгу [14, с.237].

Висновки. Подальше дослідження методологічних засад контролінгу в управлінні підприємствами залізничного транспорту доцільно присвятити розробці механізму функціонування цієї управлінської технології в практичній управлінській діяльності суб'єктів транспортної галузі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Контроллінг в бізнесі : методологічні і практичні основи побудови контролінгу в організаціях / А. М. Кармінський, Н. І. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. — 2-е изд. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
2. Петренко С.Н. Контроллінг. — К.: Эльга; Ника-Центр, 2004.
3. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. — Тернопіль: Карт-бланш, 2004. — 370 с.
- 6.(4) Фалько С. Г. Контроллінг для керівників і спеціалістів / С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 272 с.
5. Дайле А. Практика контролінгу / Пер. с нем. под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2003. — С. 11.
6. Манн Р., Майер Э. Контроллінг для начинающих / Пер. с нем. Ю.Т. Жукова; Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1995. — С. 7.
7. Майер Э. Контроллінг как система мышления и управления / Пер. с нем. Ю.Т. Жукова и С.Н. Зайцева; Под ред. С.А. Николаевой. — М.: Финансы и статистика, 1993. — С. 34.
8. Хан Д., Планирование и контроль: концепция контролінгу / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
9. Попченко Е. Л. Бизнес-контролінг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермакова. — М. : Альфа-Пресс, 2006. — 288 с.
10. Шалунова Ж. Л. Организационно-экономические основы совершенствования системы управления сельскохозяйственным предприятием с использованием механизма контролінгу : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.05 / Шалунова Жанэта Леонидовна. —Новосибирск, 2006. — 187 с.
11. Шенаев И. В. Системы контролінгу в российских банках / И. В. Шенаев // Банковское дело. — 2006. — № 12. — С. 58–60.
12. Шенаев И. В. Система контролінгу в деятельности коммерческого банка / И. В. Шенаев // Банковские услуги. — 2006. — № 11. — С. 21–29.
13. Овсеян Д. С. Управленческий учет и контролінг в системе управления промышленным предприятием : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.05 / Овсеян Давид Самвелович. — М., 2006. — 146 с.
14. Контролінг : учебник / А. М. Кармінський, С. Г. Фалько, А. А. Жевага и др.; под ред. А. М. Кармінського, С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
15. Кармінський А. М. Внедрение контролінгу в организации: этапы и типичные ошибки [Электронный ресурс] / А. М. Кармінський. — Режим доступа : <http://www.new-management.info/articles/270/>.
16. Концепция контролінгу: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Hovvath&Partners ; пер. с нем. — 3-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 269 с.

Аннотація. В статті досліджені існуючі підходи щодо впровадження фінансового контролінгу в діяльність суб'єктів господарювання і запропоновано десять етапів впровадження контролінгу в управління підприємствами залізничного транспорту.

Ключевые слова: фінансовий контролінг, залізничне підприємство, етапи впровадження контролінгу.

Summary. In the article research existent approaches in relation to introduction of financial controlling in activity of subjects of manage and ten stages of introduction of controlling are offered in the management of railway transport enterprises.

Keywords: financial controlling, railway enterprise, stages of introduction of controlling.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Колесников О.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Єлагін Ю.В.*