

УДК 338.5:656.2

**ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Є.Г. Куєвда

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

Е.Г. Куевда

**USE EFFICIENCY ORGANIZATIONAL - FUNCTIONAL SYSTEM COSTS MANAGEMENT OF RAILWAY COMPANIES**

Y. G. Kuyevda

*Розглянуто шляхи удосконалення системи управління витратами на підприємствах залізничного транспорту України. Шляхом аналізу була виявлена необхідність об'єднання оперативного та стратегічного підходів в управлінні витратами. Вказані основні етапи формування організаційно-функціональної системи та її характеристики. Позначено цикли управління витратами шляхом позначення основних стадій. Складено алгоритм функціонування системи операційного менеджменту витрат на залізничному транспорті.*

**Ключові слова:** підприємства залізничного транспорту, витрати, управління витратами, операційний менеджмент.

*Рассмотрены пути усовершенствования системы управления затратами на предприятиях железнодорожного транспорта Украины. Путем анализа была выявлена необходимость объединения оперативного и стратегического подходов в управлении затратами. Указаны основные этапы формирования организационно-функциональной системы и ее характеристики. Обозначены циклы управления затратами путем обозначения основных стадий. Составлен алгоритм функционирования системы операционного менеджмента затрат на железнодорожном транспорте.*

**Ключевые слова:** предприятия железнодорожного транспорта, расходы, управление затратами, операционный менеджмент.

*The paper discusses ways to improve cost management system for railway transport enterprises of Ukraine. By analysis revealed the need for unification of operational and strategic approaches to the management of costs. Shows the main stages in the formation of organizational and functional system and its characteristics. Designated cycle cost management by identifying the main stages. An algorithm of the system operating cost management in rail transport.*

**Keywords:** rail transport enterprises, costs, cost management, operations management.

**Вступ.** В останні роки розвиток транспортної мережі в Україні та тенденції розвитку в Європі та світі вказують на збільшення ролі конкуренції та конкурентної боротьби. Для ефективного управління підприємствами великі фірми, вивчаючи досвід японських та американських компаній, проводять додаткові дослідження ринку, постійне збільшення потреб клієнтів змушує залучати нові види послуг та виходити на

більш високий рівень їх реалізації. У 2013 році було проведено дослідження інститутом інновацій та підприємництва бізнес-школи EBS в кооперації з міжнародною консалтинговою компанією Exprence Reduction Analysts, в якому було відмічено, що в умовах зниження темпів росту економіки, а також фінансової кризи і кризи євровалюти більшість компаній вже сформувало ефективний менеджмент витрат, а

передові компанії відпрацювали індивідуальні методики з покращення управління витратами.

В сучасних економічних умовах України немає можливості постійних інвестиційних вливань для розвитку залізниці і постає питання покращення діючих систем управління витратами, як один з методів ефективного управління підприємств залізниці. Для створення повноцінної та ефективної системи управління витратами залізничного транспорту необхідно поєднати два важливих підходи до управління витратами: стратегічний та оперативний, кожен з яких має свої цілі, принципи та методи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасні дослідження вітчизняних науковців вказують на необхідність оптимізації системи управління витратами на підприємствах залізничного транспорту. Козир О.М. визначає інструментарій управління витратами, складовими якого є: удосконалення фінансово-економічного механізму, інноваційна політика та тарифна політика [1, с. 5]. Боїла Л. І. уточнює категорію

«експлуатаційні витрати» [7, с. 6]. Макаренко М. В. наголошує на необхідності врахування специфіки кожного виду економічної діяльності під час управління витратами [8]. Один з шляхів покращення системи управління витратами є об'єднання вже існуючих підходів та методів.

**Визначення мети та задачі дослідження.** Метою дослідження є розроблення процесу застосування організаційно-функціональної системи управління витратами на підприємствах залізничного транспорту. Головними задачами дослідження є визначення теоретично-методичних засад та прикладних проблем використання організаційно-функціональної системи управління витратами на підприємствах залізничного транспорту.

**Основна частина дослідження.** Для створення повноцінної та ефективної системи управління витратами залізничного транспорту необхідно об'єднати два важливих підходи до управління витратами: стратегічний та оперативний, кожен з яких характеризується своїми цілями, принципами і методами (рис. 1).



Рис. 1. Основні характеристики стратегічного й оперативного підходів до управління витратами на залізничному транспорті

Початковим етапом створення організаційно-економічної системи управління виробничими витратами за центрами відповідальності на підприємствах залізниці є розроблення карти відповідальності (визначає організаційні одиниці), на які покладаються конкретні обов'язки з виконання господарських завдань. Це буде використовуватися керівниками відповідних рівнів для визначення періодичності доведення переліку завдань за центрами відповідальності та своєчасного коригування прийнятих управлінських рішень [4].

У положеннях функціональних підрозділів вищого рівня управління та функціональних фахівців має бути відображено як головне завдання забезпечення стабільного залучення клієнтів, що дасть змогу забезпечити деяку монополію на ринку.

Для управлінського персоналу середнього рівня (головний технолог, головний інженер тощо), завдання яких полягає у формуванні планово-облікових одиниць на підприємстві (ПОО), задача повинна формуватися як подальша деталізація технологічного процесу [5].

До основних функцій служби стратегічного управління витратами належать: інформаційне забезпечення СУВ, прийняття управлінського рішення; керуючий вплив, облік параметрів стану організаційно-економічної системи, контроль, аналіз господарської ситуації (як виявлення причин такого становища) та порівняння варіантів можливих рішень для підвищення ефективності [2].

Стратегічна система управління витратами залізниці органічно вписується в існуюче організаційно-економічне середовище, являє собою результат взаємодії об'єктів цього середовища (рис. 2).

Організаційно-функціональна модель стратегічної системи управління витратами охоплює інтеграцію інструментів управління витратами залежно від рівня управління, побудову базової та організаційно-функціональної моделі формування системи стратегічного управління витратами, розроблення ситуаційної моделі різних типів управління витратами, вибір оцінки ефективності застосування цих розробок [3].

Ця система являє собою управління, контроль і аналіз результатів за центрами відповідальності в межах системи управлінського обліку організації.

Безперервність управління витратами полягатиме в забезпеченні системою управління витратами безперервного зворотного зв'язку суб'єкта і об'єктів управління витратами.

Розглядати «цикл управління витратами» слід за цілком логічними стадіями:

- момент безпосереднього здійснення витрат;
- одержання інформації про здійснення витрат (вхід в обліковий ланцюг);
- обробка інформації обліковим ланцюгом поступово, і прихід її до центру облікового ланцюга з подальшою систематизацією;
- передача інформації з облікового ланцюга в центр прийняття управлінських рішень (вихід облікового ланцюга – вхід центру прийняття рішення та вироблення ним управлінського рішення);
- обробка інформації центром прийняття рішення та вироблення ним управлінського рішення;
- безпосереднє виконання управлінського рішення;
- здійснення ефекту від управлінського рішення.

Елементом комплексної системи активного управління витратами є забезпечення виконання витратами своїх функцій:

- відтворююча функція витрат полягає в тому, що витрати є безпосереднім матеріальним учасником процесу відтворення капіталу;
- стимулююча функція витрат полягає в тому, що безпосередньо витрати є чинником, що стимулює всіх працівників підприємства, а також його власників. Так як для різних їх категорій існують різні мотиви діяльності та цільові установки, то і стимули, що викликаються витратами, теж різні;
- контрольна функція витрат може контролювати безпосередню діяльність працівників усіх рангів і підрозділів.

Необхідним елементом системи виявлення резервів є суб'єкт управління мобілізацією резервів.

Розвиток організаційно-економічного механізму управління витратами передбачає раціональне використання виділених функцій управління, тобто науково обґрунтованої методичної бази, котра враховує технологічні особливості залізничного транспорту.

Основними елементами методичної бази управління витратами є внутрішня інформаційна система показників.

При розробленні форм внутрішньої звітності велике значення набувають структурні характеристики відповідних бюджетів підрозділів та підприємств у цілому.

Алгоритм функціонування системи операційного менеджменту витрат має вигляд (рис. 3).

Аналіз стану економічних показників підрозділів залізниці в умовах сучасного економічного управління зумовив необхідність побудови моделі організації, що забезпечує оперативність управлінських рішень з метою їх впливу на фінансовий результат.

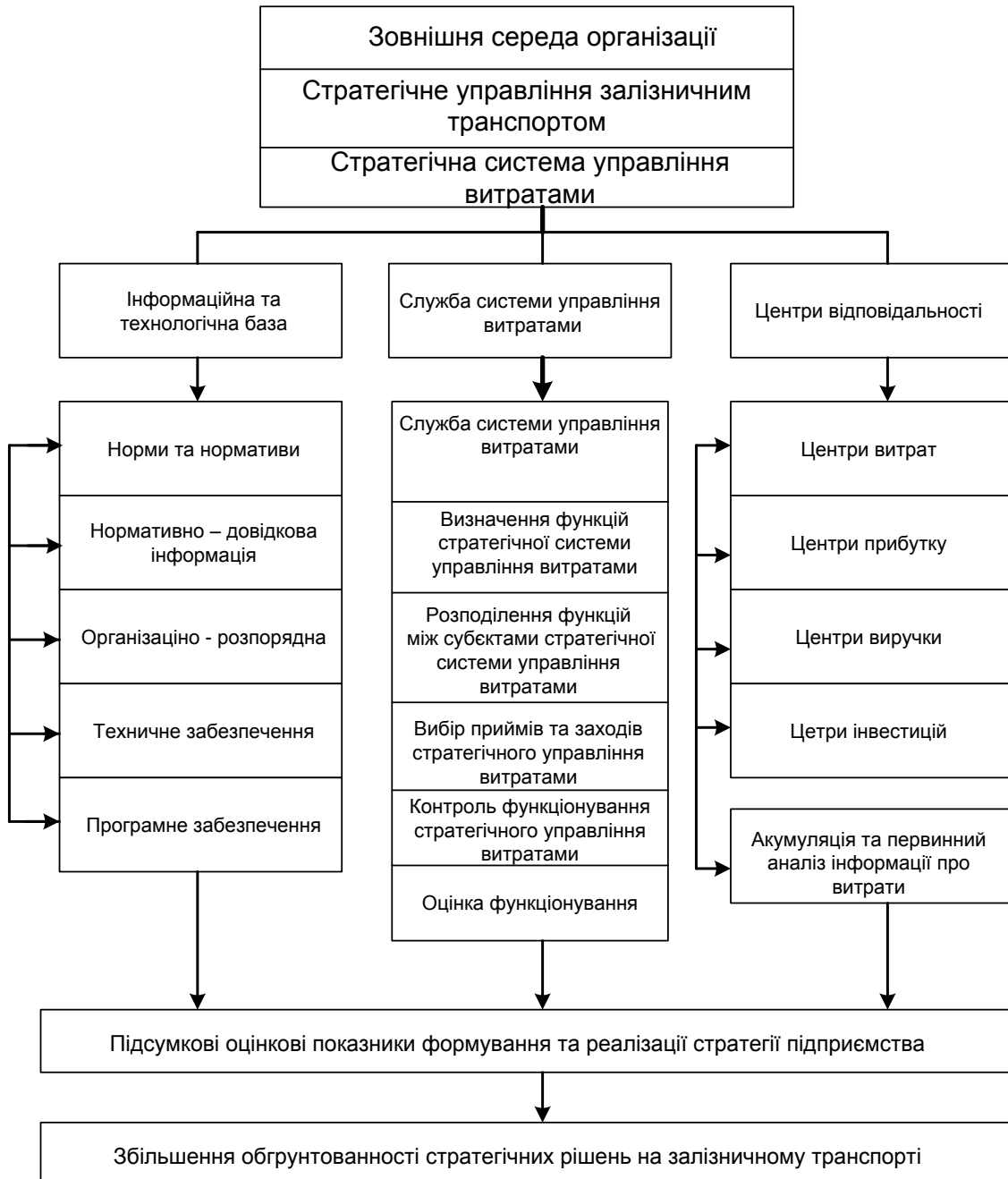


Рис. 2. Організаційно-функціональна модель СУВ на залізничному транспорті

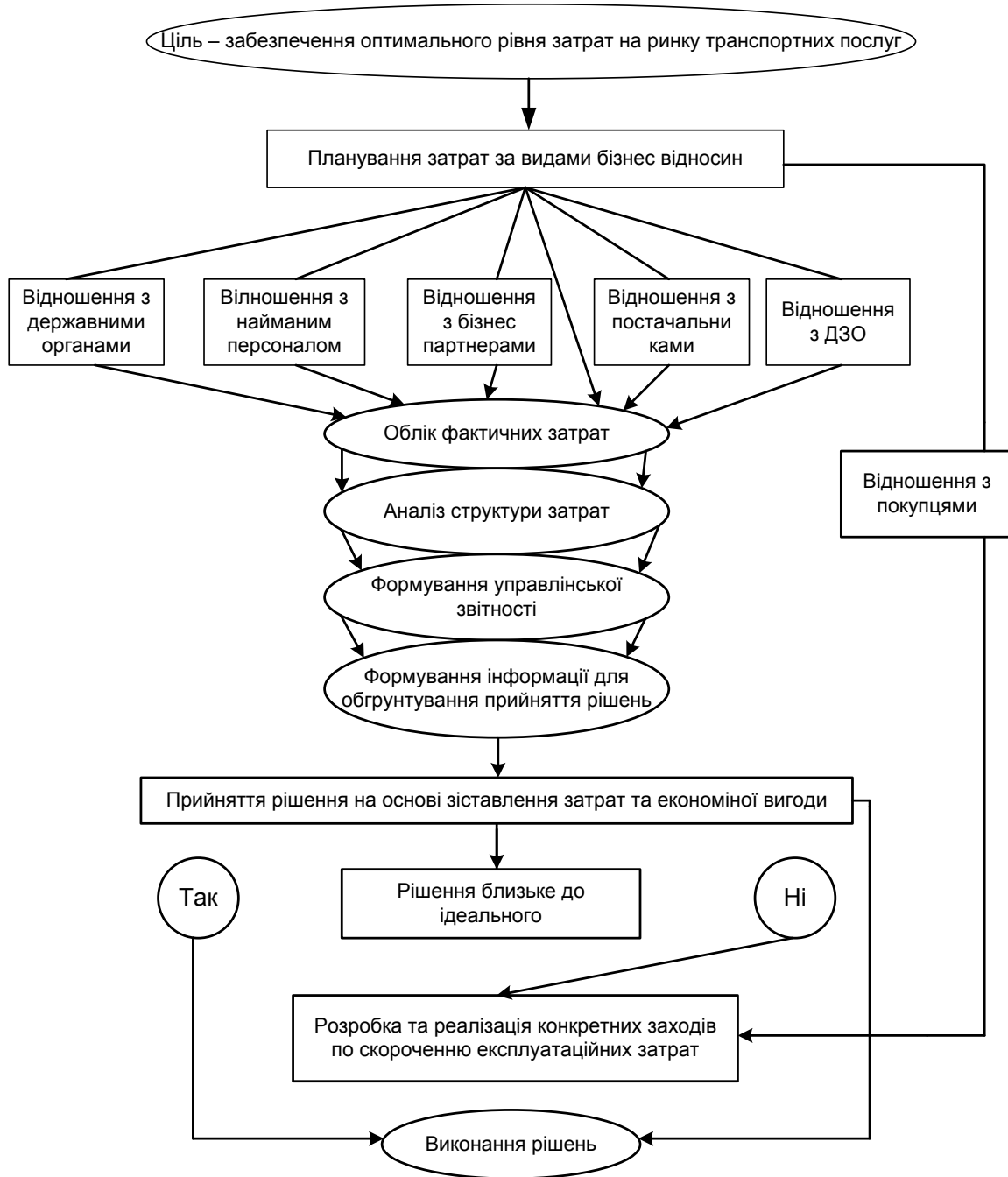


Рис. 3. Алгоритм функціонування організаційно-економічної системи операційного менеджменту витрат на залізничному транспорті

**Висновки з дослідження і перспективи, подальший розвиток у даному напрямку.** В умовах важкої економічної ситуації в Україні стає очевидним необхідність вдосконалення організаційно-економічної системи операційного менеджменту витрат відповідно до потреб конкретного підприємства залізниці

України. Успішне впровадження організаційно-функціональної системи управління витратами не тільки скоротить постійні витрати на підприємствах залізниці, але й дасть змогу залучити інвестиційні вливання для розвитку підприємства та залізниці в цілому.

### Список використаних джерел

1. Козир, О.М. Система управління витратами підприємств залізничного транспорту [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О.М. Козир. – Харків, 2008. – 17 с.
2. Полішко, Т.В. Управління витратами підприємств залізничного транспорту [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.07.03 «Економіка та управління національним господарством» / Т.В. Полішко. – Харків, 2004. – 20 с.
3. Череп, А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання [Текст]: монографія / А.В. Череп; Запорізьк. нац. техн. ун-т. – 2-е вид., стереотип. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 358 с.
4. Турило, А.М. Управління витратами підприємства [Текст]: навч. посібник для студ. вищ. навч. заклад. / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило. – К.: [б. и.], 2007. – 118 с.
5. Шульга, А.М. Себестоимость железнодорожных перевозок [Текст]: учебник для вузов ж.д. трансп. / А.М. Шульга, Н.Г. Смехова. – М.: Транспорт, 1985. – 279 с.
6. Сергієнко, М.М. Системно-ситуаційне управління витратами локомотивного господарства залізничного транспорту [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.07.04 «Економіка транспорту та зв'язку» / М.М. Сергієнко. – К., 2007. – 20 с.
7. Боїла, Л.І. Облік і контроль витрат на здійснення вантажних перевезень залізничним транспортом [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Л.І. Боїла. – Т., 2010. – 20 с.
8. Макаренко, М.В. Издержки на железнодорожном транспорте: Анализ и управление [Текст]/ М.В. Макаренко, Н.Е. Гончаров, Н.С. Соколовская; под ред. М.В. Макаренко. – К.: ОАО «ИКТП – Центр», 1999. – 206 с.
9. Цал-Цалко, Ю.С. Витрати підприємства [Текст]: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів екон. спец. / Ю.С. Цал-Цалко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Житомир: [б.в.], 2009. – 300 с.
10. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку окремих господарських операцій в основній діяльності залізничного транспорту [Текст]: Затв. наказом Укрзалізниці від 31.01.00, № 29-ЦЗ.

Рецензент д-р екон. наук, професор О.Г. Дейнека

---

Куєвда Єгор Геннадійович, магістрант. E-mail: Saturn\_kerch@mail.ru.

Kuyevda Yegor, Master's Student. E-mail: Saturn\_kerch@mail.ru.