

АЛГОРИТМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

THE ALGORITHM OF REALIZATION OF CONTROLLING STRATEGY IN THE MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS POTENTIAL OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE OF RAILWAY TRANSPORT

У статті розглянуто базові вимоги до комплексу первинних показників формування стратегії на промислових підприємствах залізничного транспорту. Визначено переваги та недоліки впровадження системи контролінгу на промислових підприємствах залізничного транспорту. Запропоновано алгоритм реалізації стратегії цілей контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності промислового підприємства залізничного транспорту. Розроблено заходи щодо формування системи контролінгу на промислових підприємствах залізничного транспорту. Розглянуто принципи формування системи моніторингу на промислових підприємствах залізничного транспорту.

Ключові слова: потенціал конкурентоспроможності, контролінг, стратегія, промислові підприємства залізничного транспорту.

В статье рассмотрены базовые требования к комплексу первичных показателей формирования стратегии на промышленных предприятиях железнодорожного транспорта. Определены преимущества и недостатки внедрения системы контроллинга на промышленных предприятиях железнодорожного транспорта. Предложен алгоритм реализации стратегии целей контроллинга в управлении потенциалом кон-

курентоспособности промышленного предприятия железнодорожного транспорта. Разработаны мероприятия по формированию системы контроллинга на промышленных предприятиях железнодорожного транспорта. Рассмотрены принципы формирования системы мониторинга на промышленных предприятиях железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: потенциал конкурентоспособности, контролинг, стратегия, промышленные предприятия железнодорожного транспорта.

In the article is consider base requirements to the complex of primary indexes of forming of strategy on the industrial enterprises of railway transport. Advantages and lacks of introduction of the system of controlling are certain on the industrial enterprises of railway transport. The algorithm of realization of strategy of aims of controlling is offered in a management by potential of competitiveness of industrial enterprise of railway transport. Measures are worked out on forming of the system of controlling on the industrial enterprises of railway transport. Principles of forming of the monitoring system are considered on the industrial enterprises of railway transport.

Key words: potential of competitiveness, controlling, strategy, industrial enterprises of railway transport.

УДК 658.1:656.078

Чобіток В.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та організації
діяльності суб'єктів господарювання
Українська інженерно-педагогічна
академія

Постановка проблеми. В умовах ринкових відносин виявлення причин відхилень в стані конкурентного середовища здійснюються за допомогою діагностики, яка є засобом, методом та інструментарієм усебічного дослідження конкурентних відносин.

Діагностика потенціалу конкурентоспроможності промислового підприємства залізничного транспорту набуває особливо важливого значення, оскільки представляє можливість встановлення системи пропорцій і вироблення напрямів підтримки потенціалу в збалансованому стані. Діагностика як процес виявлення сильних і слабких сторін дає можливість ефективніше планувати і використовувати свої сили та ресурси.

Результатом діагностики є діагноз, тобто визначення і опис поточного та перспективного стану промислового підприємства. На основі встановленого діагнозу розробляються загальні й локальні стратегії, спрямовані на створення або посилення потенціалу конкурентоспроможності промислового підприємства залізничного транспорту.

Аналіз останніх публікацій. Дослідженню питання сутності реалізації стратегії контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності

промислового підприємства присвячено ряд робіт вітчизняних і закордонних вчених-економістів, таких як: Е. А. Ананькіна [8], Б. Андерсен [2], О. В. Ареф'єва [4], В. Л. Дикань [7], А. М. Карминський, [8] Л. Левін [8], А. Г. Оленєв [8], В. В. Прохорова [11], А. Дайле [9], Р. Манн [10], Э. Майер[9] та інші.

Метою статті є процес формування алгоритму реалізації стратегії контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності промислового підприємства залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція створення і розвитку потенціалу конкурентоспроможності промислового підприємства залізничного транспорту базується на характері стратегічних і тактичних дій підприємства в конкурентному середовищі.

Основним напрямом діагностики є оцінка фактичного рівня діяльності підприємства. Для забезпечення підвищення потенціалу конкурентоспроможності промислового підприємства залізничного транспорту розробляють такі методи ефективного управління: моніторинг, контролінг, внутрішню та зовнішню санацію, диверсифікацію та реструктуризацію. Своєчасне прийняття управлінських рішень є основою для розробки

заходів щодо підвищення потенціалу конкурентоспроможності. Першим найпродуктивнішим методом є контролінг.

В основу контролінгу покладено дослідження найважливіших сфер діяльності підприємства: обліку, аналізу та плануванню результатів, контролю, аналізу потенціалу підприємства, зростання

підприємства, стратегії просування товару на ринок, управління стратегічним розвитком.

Контролінг виступає інформаційним забезпеченням досягнення цілей та завдань підприємства. Він є сучасною та ефективною системою управління промисловим підприємством залізничного транспорту. Його економічна сутність

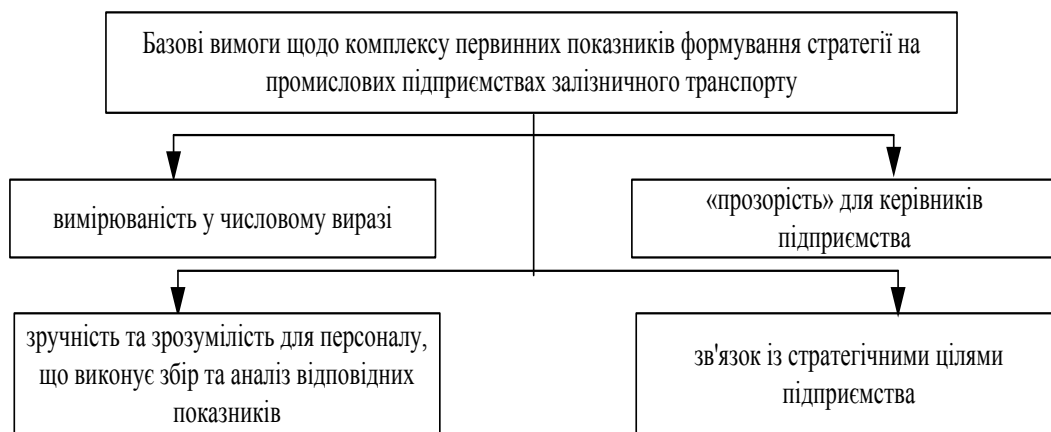


Рис. 1. Базові вимоги до комплексу первинних показників формування стратегії на промислових підприємствах залізничного транспорту



Рис. 2. Переваги та недоліки впровадження системи контролінгу на промислових підприємствах залізничного транспорту

якої полягає в динамічному процесі перетворення існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для при-

йняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством, а також на порівнянні



Рис. 3. Алгоритм реалізації стратегії цілей контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності промислового підприємства залізничного транспорту

запланованих показників діяльності підприємства з фактичними [4].

В умовах інтеграції в світову економіку промислового підприємству залізничного транспорту, щоб запобігти негативним наслідкам та реалізувати свій потенціал необхідно розробити комплекс показників, на основі яких стає можливим дослідження та забезпечення розвитку.

Проблема забезпечення розвитку промислового підприємства залізничного транспорту охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти. Базові вимоги до комплексу первинних показників формування стратегії на промислових підприємствах залізничного транспорту представлені на рис. 1.

Дослідження завдань, стратегії, політики і планів ділової діяльності промислового підприємства залізничного транспорту – ключовий елемент оглядового дослідження проблеми забезпечення розвитку підприємства; воно дає напрям для докладнішого аналізу функцій і галузей діяльності та підставу для оцінки продуктивності. Система показників має характеризувати використовувану методологію і мету, а також інші завдання, що формулюються керівництвом.

Проаналізувавши діяльність промислових підприємств залізничного транспорту, автор виділив переваги та недоліки впровадження контролінгу на промислових підприємствах залізничного транспорту (рис. 2).

Промисловим підприємствам залізничного транспорту необхідно розробити модель стратегії та способи вирішення завдань, пов'язані з підвищенням потенціалу конкурентоспроможності промислових підприємств. Проаналізувати та оцінити наявний, використаний та потенціал розвитку, на цій основі розробити систему заходів щодо підвищення потенціалу конкурентоспроможності.

Виходячи з цього, потрібно в повному обсязі вивчити зарубіжний досвід з питань методології визначення потенціалу конкурентоспроможності промислових підприємств, обрати найбільш прийнятні для вітчизняної системи обліку, статистики та планування підходи і будувати власну систему оцінки потенціалу конкурентоспроможності.

Аналіз методів визначення потенціалу конкурентоспроможності промислових підприємств показав те, що не існує універсальної методики, яка гарантує промислового підприємству здобуття інформації необхідної якості і в необхідному обсязі для розробки ефективної стратегії. Проведення аналізу не є самоціллю, кінцевим результатом стають проекти рішень. Тому керівництву промислового підприємства залізничного транспорту, необхідно обрати декілька методик стратегічного аналізу і почати їх застосовувати на практиці. Найголовніше – не захоплюватись зайвим аналізом, а перейти до етапу розробки стратегії і довести її до прийнятного варіанту.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [5].

Організація розробки стратегії на промислового підприємстві повинна передбачати: відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, розвиток у кадрів стратегічних здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії.

Існує багато шляхів подолання конкуренції та реалізації стратегій підприємства: виробнича, товарна, цінова та інші. Але в основу будь-якої стратегії мають бути покладені конкурентні переваги. Стратегічне управління можна визначити як переваги управління потенціалом конкурентоспроможності.

При розробці стратегії необхідно мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності промислового підприємства залізничного транспорту, його позицію на ринку та розуміти структуру національної економіки в цілому.

Формування стратегії цілей контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності промислового підприємства залізничного транспорту представлено на рис. 3. Реалізація стратегії промислового підприємства залізничного транспорту знаходить своє відображення у його тактиці, розробленій на найближчу перспективу.

Заходи формування системи контролінгу на промислових підприємствах залізничного транспорту наведено на рис. 4.

Існує два основних підходи до визначення сутності поняття «тактика». Найчастіше під тактикою розуміються поточні плани з реалізації стратегії, короткострокові стратегії, дії з реалізації стратегій і те, що слід зробити для їх реалізації. З іншого боку, тактикою також є сукупність засобів, прийомів і методів досягнення цілей у конкретних умовах, тобто те, як реалізуються стратегії, за допомогою яких методів вони здійснюються.

Отже, під тактикою промислового підприємства залізничного транспорту розуміють сукупність короткострокових дій, практичних методів, що використовуються для реалізації стратегії підприємства.

Механізм проведення постійного нагляду та контролю за процесом освоєння називають моніторингом. Моніторинг можуть здійснювати, спеціалісти промислового підприємства залізничного транспорту, фірма-девелопер або генеральний підрядник відповідно до договору консорціуму.

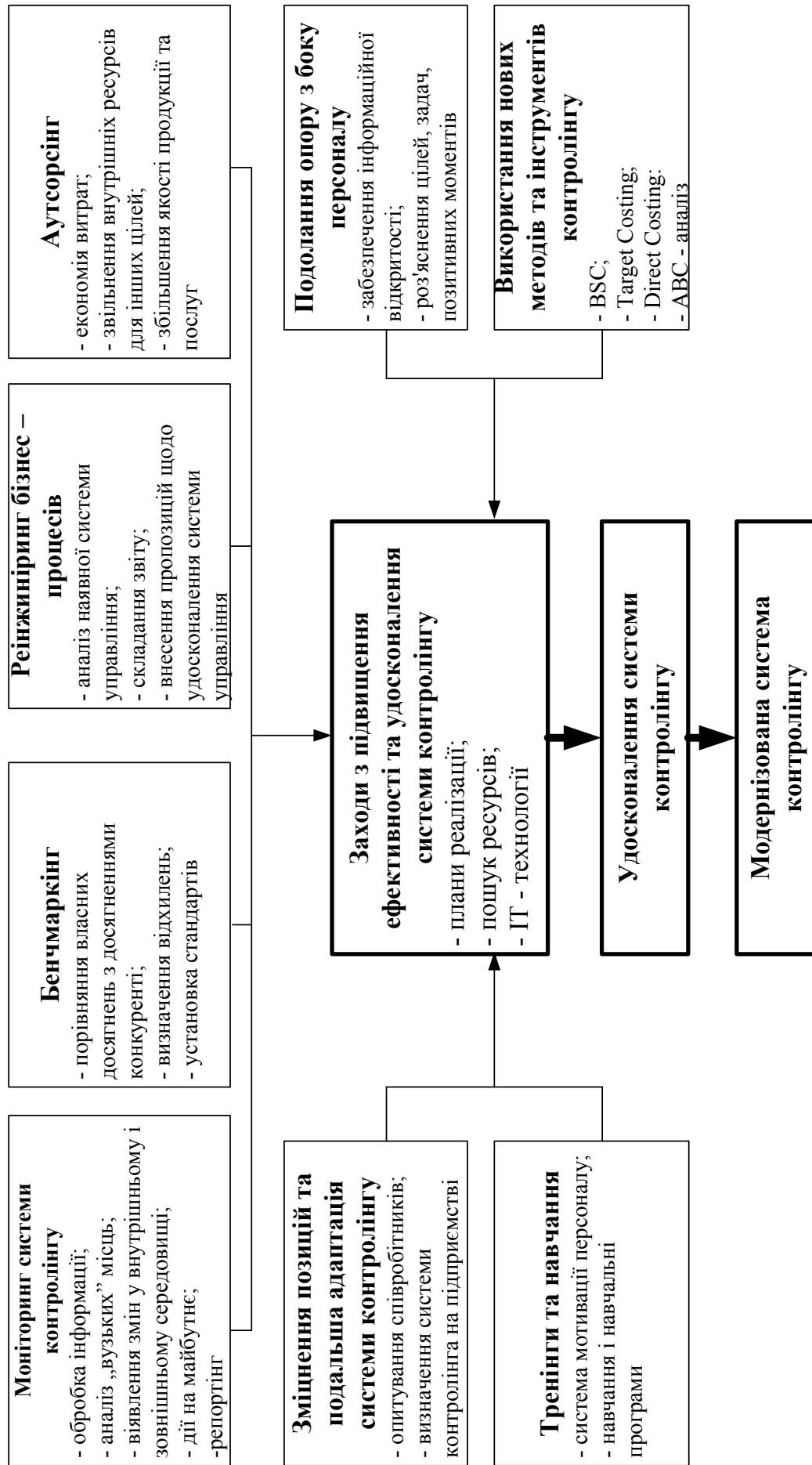


Рис. 4. Заходи щодо формування системи контролю на промислових підприємствах залізничного транспорту

Побудова системи моніторингу має базуватися на принципах, представлених на рис. 5.

Основним напрямом моніторингу промислового підприємства залізничного транспорту є своєчасне виявлення відхилень, які викликають зниження ефективності діяльності промислового підприємства залізничного транспорту, аналіз причин, які призвели до цих відхилень, та розробка пропозицій.

Отже, для розробки концептуальних основ управління потенціалом конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на засадах контролінгу, необхідно враховувати той факт, що реалізація процесу контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту має охоплювати перспективні моменти розвитку підприємства і базуватися на таких елементах, які дозволяють поєднати методи та інструменти контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту.

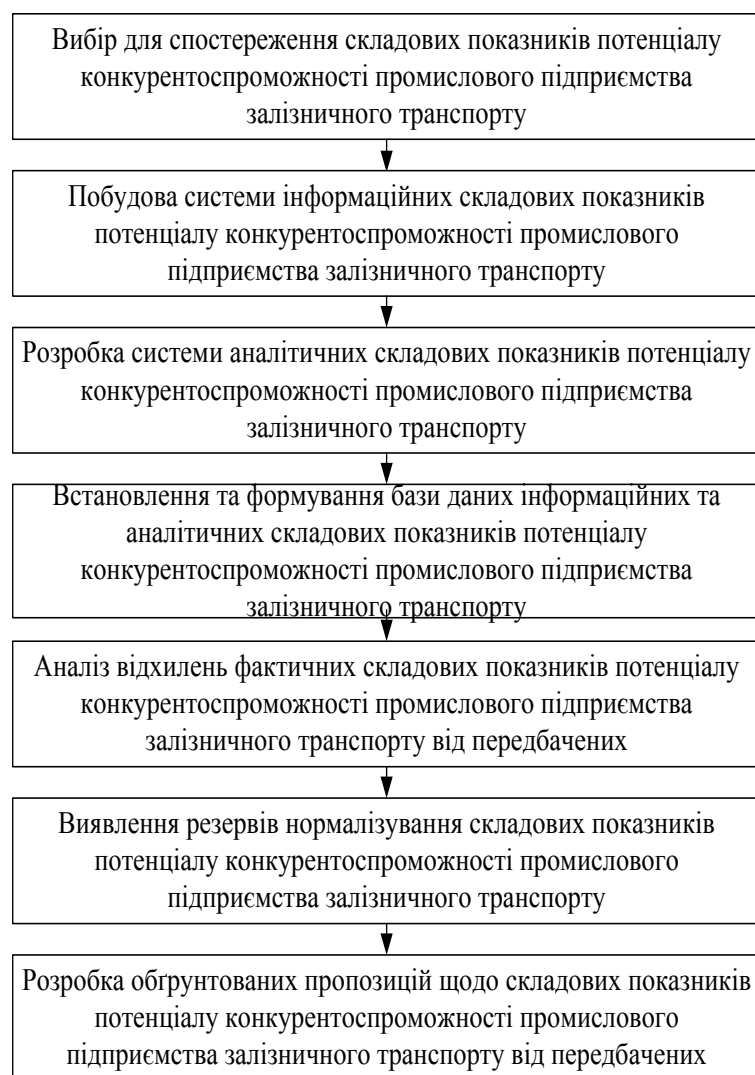


Рис. 5. Принципи формування системи моніторингу на промислових підприємствах залізничного транспорту

В основі управління діяльності підприємства повинна лежати постановка стратегічних цілей і завдань, до яких належать контролінг управління потенціалом конкурентоспроможності промислових підприємств і формування стратегії розвитку діяльності підприємства. Значення стратегічного планування визначається тим, що воно займає центральне місце у системі стратегічного управління.

Головним завданням будь-якого підприємства є завоювання кращої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування, підтримки та розвитку конкурентної переваги і, як наслідок, одержання більших економічних вигід, тому стратегічною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування, підтримка та розвиток стратегічної конкурентної переваги.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами дослідження визначено, що процес стратегічного управління діяльністю підприємства включає два взаємозалежних процеси: тактичне і оперативне управління. Тактичне планування спрямоване на виконання певного завдання, яке постає перед підприємством і сформульоване у стратегічному плані. Виділені стратегічні та тактичні рівні управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу повинні бути інтегровані між собою як у тимчасовому, так і у функціональному аспекті.

Відповідно конкурентні дії тактичного характеру мають здійснюватись в рамках конкурентної стратегії і не можуть суперечити їй, щоб уникнути виникнення негативних наслідків їх впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємств.

Отже, процес управління потенціалом конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на засадах контролінгу необхідно розглядати, як елемент оперативного управління підприємством, і як складову стратегічного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: учеб.–метод. пособ. / М. М. Алексеева – М.: Финансы и статистика, 1997. – 246 с.
2. Андерсен Б. Бизнес–процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; науч. ред. Ю. П. Адлер; пер. с англ. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
3. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг: учеб. по спец. «Менеджмент организации» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега–Л, 2003. – 278 с.

4. Ареф'єва О. В. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / О. В. Ареф'єва, Л. Л. Дякон // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №8(62). – С. 165–171.

5. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: моногр. / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.

6. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле, пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.

7. Дикань В. Л. Контролінг в сучасній системі управління підприємством / В. Л. Дикань, Ю. А. Плухіна // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. праць. – Харків: УкрДАЗТ, 2009 – № 25.

8. Карминский А. М. Контролінг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контролінга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

9. Майер Э. Контролінг как система мышления и управления / Э. Майер; под ред. С. А. Николаевой; пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.

10. Манн Р. Контролінг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 301 с.

11. Прохорова В. В. Контролінг в управлении затратами предприятия: методический аспект / В. В. Прохорова, Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2008. – №8. – С. 96–99.

12. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 12. – С. 56–63.

REFERENCES:

1. Alekseeva M. M. Planirovaniye deiatelnosti firmy: ucheb.-metod. posob. / M. M. Alekseeva – M.: Fynansy i statystyka, 1997. – 246 s.

2. Andersen B. Byznes–protsessy. Ynstrumenty sovershenstvovaniya / B. Andersen; nauch. red.

Yu. P. Adler; per. s anhl. – M.: Standarty y kachestvo, 2003. – 272 s.

3. Anyskyn Yu. P. Planirovaniye y kontrolynyh: ucheb. po spets. "Menedzhment orhanyzatsyy" / Yu. P. Anyskyn, A. M. Pavlova. – M.: Omeha–L, 2003. – 278 s.

4. Arefieva O. V. Istoriia vynyknnia kontrolynhu ta sutnist kontrolynhu biznes–protsesiv / O. V. Arefieva, L. L. Diakon // Aktualni problemy ekonomiky. – 2006. – #8(62). – S. 165–171.

5. Arefieva O. V. Upravlinnia potentsialom rozvytku promyslovykh pidpriemstv: monohr. / O. V. Arefieva, O. V. Korenkov. – K.: HROT, 2004. – 200s.

6. Daile A. Praktyka kontrolynyha / A. Daile, per. s nem. pod red. y s predysl. M. L. Lukashevycha, E. N. Tykhonenkovi. – M.: Fynansy y statystyka, 2001. – 336 s.

7. Dykan V. L. Kontrolynh v suchasni systemi upravlinnia pidpriemstvom / V. L. Dykan, Yu. A. Pluhina // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: Zb. nauk. prats. – Kharkiv: UkrDAZT, 2009 – # 25.

8. Karmynskiy A. M. Kontrolynyh v byznese. Metodolohycheskye y praktycheskye osnovy postroyeniya kontrolynyha v orhanyzatsiyakh / A. M. Karmynskiy, N. Y. Olenev, A. H. Prymak, S. H. Falko. – M.: Fynansy y statystyka, 2003. – 256 s.

9. Maier E. Kontrolynyh kak systema myshleniya y upravleniya / E. Maier; pod red. S. A. Nykolaevoi; per. s nem. – M.: Fynansy y statystyka, 1993. – 96 s.

10. Mann R. Kontrolynyh dlia nachynaiushchykh. Systema upravleniya prybyliu / R. Mann, E. Maier. – M.: Fynansy y statystyka, 2004. – 301 s.

11. Prokhorova V. V. Kontrolynyh v upravlenii zatartamy pedpriyatya: metodicheskyi aspekt / V. V. Prokhorova, N. V. Sablyna // Byznes Ynform. – 2008. – #8. – S. 96–99.

12. Tereshchenko O. O. Kontrolynh u systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom / O. O. Tereshchenko // Finansy Ukrainy. – 2001. – # 12. – S. 56–63.