

інтеграції забезпечить:

інтеграція з іншими видами транспорту дозволить подолати недоліки, характерні кожному з них, спільними зусиллями реалізувати ефект масштабу, досягти значних конкурентних переваг та створити сприятливі умови для взаємовигідної співпраці в сфері єдиної транспортної системи України;

інтеграція залізничного транспорту з промисловими підприємствами дасть можливість підняти престиж вітчизняного виробника, забезпечить залізницю вантажами та всім необхідним обладнанням, а разом з тим, така політика захисту вітчизняного виробника дозволить зменшити витрати Укрзалізниці на придбання необхідних засобів за рахунок відсутності такої статті витрат як сплата митних тарифів;

інтеграції залізничного транспорту в Європейську транспортну систему дозволить залучити додаткові обсяги транзитних перевезень і валютних надходжень, скоротити транспортні витрати, наблизить перевезення пасажирів і вантажів до міжнародних стандартів, поліпшити енергетичні та екологічні показники роботи транспорту, збільшити частку українського експортного потенціалу на міжнародному ринку транспортних послуг шляхом значного підвищення конкурентоздатності вітчизняних перевізників.

Таким чином, запропонований комплексний підхід до проведення політики інтеграції на залізничному транспорті являється важливим стратегічним напрямком розвитку транзитного потенціалу, а впровадження цих заходів сприятиме покращенню економічних показників діяльності всієї транспортної галузі, дозволить створити сприятливі умови для взаємовигідної співпраці та спільними зусиллями прискорити процес євроінтеграції.

УДК 657.471:656.2

### ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

*Шраменко О.В., к.е.н., доцент,  
Яцухно Н.С., студентка магістратури  
(УкрДАЗТ)*

Управління витратами залишається актуальною проблемою у всіх галузях народного господарства, особливо в умовах ринкової економіки.

Високий ступінь фондомісткості, трудомісткості, матеріаломісткості, енерговитратності виробництва та висока

капіталомісткість на залізничному транспорті призводить до зростання витрат та обумовлює пошук найбільш ефективних підходів до їх управління.

Управління витратами — це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв при постійному контролі рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Цей процес є важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства.

На сьогоднішній день управління витратами зводиться, як правило, до їх обліку та оптимізації. Однак такий підхід є обмеженим і пов'язаний лише з контролюючою функцією управління. При цьому організаційна функція залишається не врахованою. Наявна функціонально-територіальна система управління на залізничному транспорті, а також оптимізація витрат за функціональним принципом часто визначає деяку розрізненість у діях різних служб та керівників підприємств і створює перехресну відповідальність між ними. Це унеможливує ефективну реалізацію поставлених планів, проекти виконуються нескоординовано і безсистемно, що може закінчитися їх невиконанням і втратою коштів.

До найбільш передових методів побудови систем ефективного управління належить процесний підхід. Він полягає у виділенні на підприємстві мережі процесів і управлінні цими процесами для досягнення максимальної ефективності його діяльності.

Основні відмінності процесного підходу до управління підприємством полягають в наступному:

діяльність підприємства організується навколо процесів;

успіх підприємства обумовлений процесами створення цінностей, а не безпосередньо виробленими цінностями;

управління процесами спрямоване на задоволення клієнта;

резерви підприємства знаходяться у вдосконаленні процесів;

автоматизуються тільки оптимізовані процеси.

Доцільність використання такого підходу обумовлена тим, що він, по-перше, орієнтований на кінцевий результат; по-друге, забезпечує безперервність управління на стиках окремих процесів з урахуванням їхньої взаємодії; по-третє, модель системи, за одиницю управління якою приймається процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на внутрішні і зовнішні зміни.

Саме на основі цього підходу пропонується здійснювати управління витратами. Крім того, функціонування залізниці в умовах дефіциту грошових надходжень вимагає виокремлення при цьому найбільш значущих проектів. Цей підхід має

починатися з визначення пріоритетних проектів, які здійснюються на залізничному транспорті, опису і аналізу бізнес-процесів, які пов'язані з їхньою реалізацією і на основі яких формується ланцюжок цінностей проекту. Управління витратами має враховувати даний ланцюжок цінностей, в контексті якого будуть формуватися бюджети та створюватися центри відповідальності. Процес в даному випадку стає центром процесної відповідальності. Співставлення якості продукту на виході з рівнем витрат даного процесу може наочно показати як переваги, так і недоліки економії.

Таким чином, процесний підхід дасть можливість перенести акцент в управлінні витратами з їх контролю по окремих функціональних напрямках на їх формування в залежності від бізнес-процесів та забезпечити виконання проектів в цілому і уникнути втрат, пов'язаних з їх нереалізованістю.

УДК 338.47:656.2

### ПЕРЕДУМОВИ РЕФОРМУВАННЯ ЗАЛІЗНИЦЬ УКРАЇНИ

*Ейтутіс Г.Д., к.е.н. (Південно-Західна залізниця)*

Передумови реформування залізниць України, є перш за все є реалізація заходів, передбачених Концепцією та Програмою реструктуризації на залізничному транспорті України та затверджених рішенням Колегії Міністерства транспорту та зв'язку України 18.08.1998р.

Основною метою програми визначалось:

приведення основних фондів, трудових і матеріальних ресурсів та організаційної структури у відповідність з потребами економіки і населення у перевезеннях;

створення гнучкої і економічної системи управління, що орієнтувалася б на споживача та сприяла технічному прогресу і була здатною зберегти і зміцнити конкурентні позиції залізничного транспорту на внутрішньому і міжнародних ринках транспортних послуг;

удосконалення економічних відносин залізничного транспорту із споживачами його послуг, суміжними видами транспорту і державою, а також внутрішньогалузевих відносин на принципах ринкової економіки.

Як одне з першочергових завдань реструктуризації Програма передбачала реформування системи управління.

Основні завдання реформування системи управління включали заходи по:

розмежування функцій державного управління та господарських функцій; перехід на

2-3 – ланкову систему управління; удосконалення регіональних принципів управління; створення відповідних умов для диверсифікації виробництва; акціонування промислових підприємств (заводів по виробництву і ремонту основних засобів залізничного транспорту); створення на базі існуючих підрозділів залізниць конкурентних комерційних підприємств зі статусом юридичної особи («Укрспецвагон», «Укррефтранс», «Ліски» та інші); виділення на сільовому рівні із самостійним балансом підрозділів по перевезенню пасажирів у далекому та місцевому сполученнях з передачею до їх відання пасажирських вагонів, депо, вокзалів; створення самостійних або спільних з місцевими адміністраціями компаній приміських перевезень, розвиток з ними співробітництва на договірних умовах;

створення умов рівного доступу до інфраструктури конкуруючих компаній у сфері перевезень.

Програмою передбачалося передати у комунальну власність підприємства торгівлі та побутового обслуговування, метрополітени, дошкільні заклади, установи культури, спорту, а також відомчий житловий фонд.

Одним з основних завдань реструктуризації було приведення виробничого та кадрового потенціалу галузі у відповідність з обсягами роботи, що виконується.

Реалізація вказаних заходів дозволила Укрзалізниці в цілому виконати основну задачу на тому етапі, це зберегти працездатність та стабілізувати роботу залізниць шляхом створення централізованого організаційно-економічного механізму залізничного транспорту.

Разом з тим, процес не передбачав удосконалення та розробки нормативно-правових актів, тобто ізначально був закладений еволюційний підхід до вирішення запланованих заходів на галузевому рівні.

Фактично вжиті заходи, щодо впровадження реструктуризації не охопили весь комплекс її перетворень, в першу чергу у законодавчих і фінансових відносин.

Завдання та етапи виконання Концепції та Програми реструктуризації на залізничному транспорті не були виконані в повному обсязі. Так, не виконані основні стратегічні заходи I розділу «Удосконалення системи управління мережею залізниць», зокрема:

не створено в системі Укрзалізниці: госпрозрахункові компанії по перевезеннях у далекому та місцевому сполученнях, її дочірніх підприємств на залізницях; компаній приміських пасажирських перевезень на базі моторвагонних депо; головний центр управління перевезеннями Укрзалізниці;

не впроваджено практику укладення річних контракт-планів між залізничним транспортом і