

УДК 338.31.4

*Алла Череп, д.е.н., проф.*

*(декан економічного факультету, Запорізький національний університет)*

### **СПЕЦИФІКА ПРОЯВУ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Одним з найскладніших та недосконалих напрямів управлінської діяльності підприємств залізничного транспорту є система управління доходами. Специфічність процесу формування доходів і недосконалість планування призводить до невиконання планових показників з окремих видів надходжень доходу – все це результат недостатньо обґрунтованих теоретичних засад управління доходами підприємств залізничного транспорту, відсутності концепції управління з урахуванням особливостей діяльності, функцій та завдань, які має виконувати менеджмент галузі.*

*У статті досліджено специфічність функцій менеджменту у сфері управління доходами підприємств залізничного транспорту, а саме: планування – розрахунки доходів, що мають бути отримані у плановому періоді на основі обґрунтованих наукових методик; організація та координація – упорядкування єдиної управлінської системи та встановлення, підтримання зв'язків між елементами цієї системи, регулювання взаємовідносин між суб'єктами та об'єктом управління, тобто ці функції поєднують окремі елементи системи управління в єдине ціле; стимулювання – забезпечення надходжень доходів на основі усвідомлення економічної необхідності відшкодування витрат та формування прибутку; контроль – оцінка досягнутих результатів, виявлення відхилень та забезпечення відповідності між поставленими завданнями та фактичними діями на всіх етапах управління.*

*Ключові слова: дохід, функції, управління, підприємство, залізничний транспорт.*

© Череп А.В., 2015

*Алла Череп, д.э.н., проф.*

*(декан экономического факультета, Запорожский национальный университет)*

**СПЕЦИФИКА ПРОЯВЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА  
В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

*Управление доходами предприятий железнодорожного транспорта относится к наиболее проблемному отраслевому направлению управленческой деятельности. Нерационально построен процесс формирования доходов, несовершенны методики планирования и прогнозирования, как следствие невыполнения плановых показателей по отдельным видам поступлений дохода – все это результат недостаточно обоснованных теоретических основ управления доходами предприятий железнодорожного транспорта, отсутствия концепции управления с учетом особенностей деятельности, функций и задач, которые должен выполнять менеджмент отрасли, неэффективной системы распределения и контроля.*

*В статье исследовано содержание функций управления доходами предприятий железнодорожного транспорта, их проявление в сфере управления доходами, а именно: планирование (прогнозирование) – расчеты доходов, которые должны быть получены в плановом (прогнозном) периоде на основе научно обоснованных методик; организация и координация – упорядочение единой управленческой системы и установление и поддержание связей между элементами этой системы, регулирования взаимодействия между субъектами управления и между субъектами и объектом управления, то есть эти функции объединяют отдельные элементы системы управления в единое целое; мотивация – обеспечение поступлений доходов на основе осознания экономической необходимости возмещения затрат и формирования прибыли; контроль – выявление слабых мест и ошибок в процессе управления с целью их предотвращения в будущем, обеспечение соответствия между поставленными задачами и фактическими действиями на всех этапах управления.*

*Ключевые слова: доход, функции, управление, предприятие, железнодорожный транспорт.*

*Alla Cherep, Doctor of Economics, professor*

*(Dean of the Faculty of Economics, Zaporizhzhya National University)*

**SPECIFICITY MANIFESTATIONS MANAGEMENT FUNCTIONS  
IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS INCOME RAILWAY**

*Revenue management of enterprises of the railway transport belongs to the most problematic areas of branch management. Irrational built the process of income generation, the imperfect methods of planning and forecasting, as a result of the shortfall of the targets for certain types of income income – all the result of insufficiently in-*

*formed theoretical basics of revenue management of railway transportation enterprises, the lack of the concept of management taking into account the characteristics of the activities, functions and tasks to be performed by the management of the industry, inefficient system of distribution and control.*

*The article investigates the content of the functions of revenue management of railway transportation enterprises, their manifestation in the field of revenue management, namely: planning (forecasting) – analysis of revenues to be received in the planned (forecast) period on the basis of scientifically based methods; organization and coordination – streamlining of the integrated management system and establishing and maintaining links between elements of the system that regulate the interaction between management entities and between the subjects and object of management, that is, these functions combine separate elements of a control system in whole; motivation – providing revenues based on the awareness of the economic necessity of cost recovery and profit generation; controls – identifying weaknesses and errors in the management process with a view to their prevention in the future, ensuring alignment between objectives and actual actions at all stages of management.*

*Keywords: income, functions, management, enterprise, railway transportation.*

**Постановка проблеми.** В жорстких умовах ринкового господарювання основоположною метою діяльності будь-якого суб'єкта, а підприємств залізничного транспорту особливо, є отримання високого прибутку, що прямо залежно від рівня отриманих доходів, і понесених витрат. Саме доходи стають основним джерелом виробничого та соціального розвитку, підвищення якості та ефективності господарської діяльності підприємств залізничного транспорту, забезпечення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Залізнична галузь наразі перебуває в процесі реформування, що характеризується зміною принципів, функцій, методів управління основними формами формування фінансових результатів підприємств, зокрема і доходами від основної діяльності підприємств залізничного транспорту. В цих умовах назріла необхідність методологічного переосмислення питань управління доходами, без чого неможливо побудувати адекватну концепцію фінансової політики акціонерного товариства «Українські залізниці». Укрзалізниця, залізниці, підприємства, організації залізничного транспорту, які шляхом злиття створюють публічне акціонерне товариство будуть представляти собою господарський суб'єкт, що виробляє специфічну «продукцію-послугу» – перевезення вантажів та пасажирів, що функціонують в ринкових умовах і зобов'язанні в економічному середовищі дотримуватись законів даного середовища. Все це висуває нові, ринково орієнтовані вимоги щодо управління доходами. Мова йде про необхідність переходу від адміністративних до ринкових методів управління доходами, тобто застосування усіх функцій менеджменту. Необхідність менеджерського управління доходами обумовлена також і практичними задачами, що стоять перед галуззю.

В останній час на більшості підприємств, зокрема і підприємств залізничного транспорту, на перший план виходять питання стосовно управління витратами. Разом з тим, для реалізації витратних зобов'язань необхідні кошти, а ефективність бюджетування витрат, в першу чергу залежить від ефективності системи управління доходами, узгодження систем управління доходами і витратами.

Таким чином, постає необхідність розгляду та адаптації функцій менеджменту в розробці повноцінної системи фінансового менеджменту доходів в умовах ринко-

вої невизначеності функціонування підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування та використання доходів в різних сферах є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Категорію «доходи» досліджували провідні вчені світової економічної думки: У. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Кейнс, Ш. Бланкарт, Бланк І.А. та інших. Різноманітним аспектам управління доходами присвячені праці таких авторів, як Баканов М.І., Савіцька Г.В., Уткін Е.А. та ін. [2,8].

Разом з тим, теорія, методологія фінансового менеджменту доходів потребує розгляду та адаптації до нових умов господарювання підприємств залізничного транспорту. Все вищевикладене підтверджує актуальність даного питання, що визначило мету статті.

**Метою статті** є розгляд функцій менеджменту в системі управління доходами підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Доходи – це вихідна фінансово-економічна база діяльності підприємств залізничного транспорту, що забезпечує вирішення наступних задач: відшкодувати витрати на перевезення, забезпечуючи принцип самоокупності господарської діяльності залізниць; виконати фінансові зобов'язання перед державою за усіма видами податкових платежів; забезпечити формування прибутку підприємств залізничного транспорту, додаткове стимулювання працівників галузі, соціальні виплати; створити базу для самофінансування розвитку конкурентних видів діяльності. Таким чином дослідження сутності управління доходами для підприємств залізничного транспорту має особливе значення, оскільки відображає доходи не лише як економічну, але і соціальну категорію.

Комплекс функцій менеджменту становить важливу науково-методичну базу функціонування та розвитку підприємства та забезпечує реалізацію будь-якого управлінського рішення на практиці. З огляду на це для визначення мети функціонування системи управління доходами підприємств залізничного транспорту необхідно визначити та охарактеризувати функції даної системи, розглянути особливості її прояву в сучасних умовах реформування галузі.

Під функціями управління слід розуміти відносно відокремлені в процесі розподілу управлінської праці сфери діяльності, що відрізняються специфічними формами та методами впливу на керований об'єкт [1]. Об'єктом управління доходами підприємств залізничного транспорту є безпосередньо доходи, що формується під впливом дій основних суб'єктів: вантажовласників і пасажирів, які користуються послугами залізничного транспорту, а також менеджерів галузі. Таким чином, функції менеджменту в сфері управління доходами підприємств залізничного транспорту від основної діяльності спрямовані на складний керований об'єкт.

Розгляд функцій менеджменту у сфері управління доходами зводиться до визначення конкретних дій суб'єктів управління на кожному етапі, щоб впливаючи на структуру доходів та на поведінку споживачів транспортних послуг, забезпечувати формування доходів на рівні достатньому для ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту.

Визначення основних функцій менеджменту належить А. Файолю, який виокремив функції планування, організації, розпорядження, узгодження, контролю. Розроблена концептуальна модель функцій за А. Файолем розкриває сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Таким чином, під функціями управління доходами визначаємо конкретні види управлінської діяльності, які розглянемо більш детально [4].

Планування доходів від основної діяльності підприємств залізничного транспорту реалізується за допомогою функції планування, роль і значення якої посилюється з поглибленням ринкових відносин. Неефективність управління може бути спричинена невиконанням даної функції, власне відсутня можливість визначити його результативність, адже фактичний рівень та якість виконання показників оцінити неможливо із-за відсутності планових показників. Прогнозування доходів виступає основою для побудови планів з доходів. За допомогою прогнозування можна визначити мету управління, проаналізувати тенденцію розвитку того чи іншого виду діяльності, а також визначити ефективність досягнення мети.

Наступну функцію можна розглядати у двох аспектах. З однієї сторони, організація як процес формування доходів від основної діяльності, визначення всіх елементів та особливостей даного процесу для різних видів діяльності: вантажні та пасажирські перевезення. З іншої, організація як діяльність менеджерів підприємств залізничного транспорту, а координація забезпечує взаємоузгодженість їх діяльності з цілями та потребами споживачів транспортних послуг. При цьому, важливим є і створення чіткої організаційної структури управління підприємствами та системою формування доходів, що базується на фінансово-економічній стратегії розвитку залізничного транспорту і дозволяє мобілізувати доходи у відповідність з напрямками економічної діяльності, забезпечити їх раціональний розподіл тощо.

Функція стимулювання полягає у розробці дієвої системи стимулювання формування доходів за рахунок збільшення зацікавленості споживачів транспортних послуг до перевезень залізничним транспортом, що здійснюється на основі підвищення якості надаваних послуг, врахуванні інтересів клієнтів, надання знижок тощо. Дана функція є вираженням узгодженої та ефективної дії решти функцій управління доходами. Як результат, вдале виконання функції стимулювання є виконання зобов'язань підприємств, мінімізація ризиків недоотримання доходів, зниження розміру збитковості.

Від дієвості наступної функції залежить ефективність виконання всіх інших функцій управління. Це функція контролю, яка має бути присутня на всіх рівнях управління залізничного транспорту. Метою даної функції є своєчасне фіксування відхилень та внесення коректив в процес управління; забезпечення відповідності між запланованими та фактичними діями. Для забезпечення ефективності контролю необхідно постійно проводити моніторинг доходів, що поєднує в собі два взаємопов'язані процеси: оцінку та аналіз показників доходів за окремими видами діяльності. При цьому рівень контрольованості має бути виваженим, певною мірою селективним та здебільшого побудований на підвищення якості та електронізації документообігу, ліквідації повторів операцій, а не на розширенні документообігу.

Вищезазначені функції управління доходами підприємств залізничного транспорту можна поєднати у безперервний процес управління, що базується на аналізі та синтезі функціональних складових отримання достатнього для сталого розвитку галузі рівня доходів. Водночас, кожна функція виконується на певному етапі управління, і є доволі виокремленою, що вимагає проведення досліджень особливостей реалізації задач планування (прогнозування), організації, стимулювання та контролю.

Варто зазначити, що не можна точно визначити, яка із функцій управління доходами підприємств залізничного транспорту є більш важливою чи більш складною на певному етапі управління, всі вони взаємопов'язані та взаємозалежні, тому від якості виконання кожної з них окремо залежить якість виконання решти функцій, а отже, і якість управління доходами взагалі. Якісне та ефективне виконання цих

функції забезпечує досягнення головної мети управління доходами – формування високого рівня доходів, а отже – безперервне надання якісних послуг у перевезення вантажів та пасажирів. Крім того, реалізуються задачі раціонального розподілу надходження доходу між суб'єктами, що приймали участь у перевезення, створення прозорої системи збору доходів, забезпечення узгодження відповідних статей доходів і витрат тощо.

**Висновки та пропозиції.** Проведене дослідження дозволило розглядати проблематику управління доходами через необхідність урахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств залізничного транспорту. Встановлення мети управління доходами як необхідності формування високого рівня доходів від основної діяльності залізничного транспорту, дозволило функції управління представити з позицій виконання загальних функцій транспортного менеджменту. Виділення функцій управління доходами дає можливість визначити ключові параметри управління, до яких віднесено: прогнозування і планування, організацію та координацію, стимулювання та контроль. Водночас подальші дослідження доцільно сконцентрувати навколо створення систем моніторингу і контролінгу управління доходами підприємств залізничного транспорту в умовах корпоративізації галузі.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Брасс А.А.* Менеджмент: основне понятия, виды, функции. /А.А.Брасс. – Минск: ООО «Мисанта», 2002.- 211с.
2. *Бланк И. А.* Управление прибылью. – К.: Ника-Центр, 1998. – 544 с.
3. *Дафт Р.* Менеджмент / Р. Дафт : Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
4. *Пастухова В.* Стратегічне управління : Монографія / В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2003. – 342 с.
5. *Макаренко М.В.* Основи управління фінансами залізничного транспорту / М.В. Макаренко, Н.М. Колесникова, Н.І. Богомолова та ін. – К.: ДЕТУТ, 2012. – 442 с.
6. *Полянко В. В.* Стратегія управління доходами торговельного підприємства : Автореф. ... канд. екон. наук / В. В. Полянко. – К. : КНЕУ, 2002. – 24 с.
7. Шмиголь Н. М. Принципи управління доходами в діяльності організації / Н. М. Шмиголь // Науковий збірник Прикарпатського національного університету «Актуальні проблеми розвитку економіки регіону». – Івано-Франківськ : Видавництво Прикарпатського національного університету, 2010. – Вип. 6., Т. 1. – С. 166 – 170.
8. *Уткин Э.А.* Контроллинг. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 240 с.

### REFERENCES

1. Brass A.A. *Menedgement: osnovnye ponyatiya, vidu, fyncii*. [Management: Basic concepts, types, functions]. Minsk: ООО "Mysanta" 2002. – 211p.
2. Blank I.A. *Menedgement pribulu*. [Management profit]. K.: Nika-Center, 1998. – 544 p.
3. Daft R. *Menedgement* [Management]. SPb. Piter, 2001. – 832 p.
4. Pastukhova V. *Strategichnue upravlenie* [Strategichne upravlinnya]. K.: KNTEU, 2003. – 342 p.
5. Makarenko M.V., Kolesnykova N.M., Boghomolova N.I., etc. *Osnovy upravlinnja finansamy zaliznychnogho transport* [Fundamentals of financial management of rail transport]. Kyiv: SETUT, 2012 – 340p.
6. Polyanko V.V. *Strategiya upravlinnya doxodamu torgivel'nogo pidpriemstva* [Revenue Management Strategy for Enterprises]. Kyiv: Kyiv National Economic University, 2002. – 24 p.
7. Shmyhol N.M. *Pryncypu upravlinnya doxodamu v diyalnosti organizacii* [Revenue management principles in the organization]. Scientific Journal Carpathian National University "Actual problems of the region's economy." – Ivano-Frankivsk: Carpathian National University Publishing House, 2010. – Vol. 6. T. 1. – P. 166 – 170.
8. Utkin E.A. *Kontrolling* [Controlling]. M.: Finance and Statistics, 1998. – 240 p.