

УДК 656.07:656.2

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i61.127710>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І. В., д.е.н, професор,
Овчиннікова В.О., к.е.н, доцент,
Юсупова Т.М., ст. викладач (УкрДУЗТ)*

Визначена роль виробничого потенціалу в життєздатності, ефективному функціонуванні та конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. Доведено, що ефективне формування, використання та розвиток виробничого потенціалу неможливі без побудови оптимальної системи стратегічного управління ним. З метою підвищення рівня використання виробничого потенціалу залізничного транспорту запропоновано концептуальні положення щодо формування і реалізації відповідної стратегії. Пошук і впровадження резервів використання виробничого потенціалу запропоновано здійснювати шляхом використання інструментарію ощадливого виробництва.

Ключові слова: залізничний транспорт, стратегічне управління, виробничий потенціал, ощадливе виробництво.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Токмакова И. В., д.э.н., профессор,
Овчинникова В.А., к.э.н., доцент,
Юсупова Т.М., ст. преподаватель (УкрГУЖТ)*

Определена ключевая роль производственного потенциала в эффективном функционировании и обеспечении конкурентоспособности предприятий железнодорожного транспорта. Доказано, что эффективное формирование, использование и развитие производственного потенциала невозможно без построения оптимальной системы стратегического управления им. С целью повышения уровня использования производственного потенциала железнодорожного транспорта

предложены концептуальные положения по формированию и реализации соответствующей стратегии. Поиск и внедрение резервов использования производственного потенциала предложено осуществлять путем использования инструментария бережливого производства.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, стратегическое управление, производственный потенциал, бережливое производство.

STRATEGIC MANAGEMENT FOR PRODUCTION POTENTIAL OF RAILWAY TRANSPORT

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Professor,
Ovchunnikova V.O., Ph.D., Associate Professor,
Yusupova T.M., art. teacher (USURT)*

The decisive role of production potential in the viability, efficient functioning and competitiveness of railway enterprises is determined. It is proved that effective formation, use and development of production potential is impossible without the construction of an optimal system of strategic management. In order to increase the level of use of railroad production potential, conceptual provisions for the formation and implementation of an appropriate strategy are proposed, the basic principle of which is to ensure the optimal use of the production potential of enterprises in the railway industry, which allowed to identify the main strategic alternatives (modernization, transformation and reduction / elimination), the choice of which is carried out on the basis of criteria of conformity, efficiency and specialization of parameters of production potential. Increasing the efficiency of the use of production potential is inextricably linked with the search and implementation of appropriate reserves, the search and implementation of which is proposed to be carried out through the use of tools of economical production.

Keywords: railway transport, strategic management, production potential, lean production.

Постановка проблеми. Зважаючи на кризову ситуацію, що склалася на вітчизняному залізничному транспорті, виникає термінова необхідність у підвищенні ефективності управління виробничим потенціалом підприємств галузі на стратегічних принципах, бо в сучасних економічних умовах визначальну роль в життєздатності, ефективному функціонуванні та конкурентоспроможності підприємств має саме виробничий потенціал.

Виробничий потенціал є матеріальною передумовою прискорення науково-технічного прогресу. Між ними існує взаємозв'язок: чим вище техніко-

економічний рівень елементів потенціалу і ступінь їх використання, тим потужніше матеріально-технічна база науково-технічного прогресу, тим ширше горизонти впровадження його досягнень, більше можливостей для вдосконалення і збільшення елементів виробничого потенціалу підприємства. Вони взаємно вдосконалюють і розвивають один одного.

Ефективне формування, використання та розвиток виробничого потенціалу неможливі без побудови оптимальної системи стратегічного управління ним. У сучасних умовах господарювання ПАТ «Українська залізниця» повною мірою не

використовують цей інструмент для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу і забезпечення сталого економічного розвитку.

Аналіз досліджень та публікацій.

На сьогодні тема дослідження теоретичних основ розвитку залізничного транспорту України та стратегічного управління його виробничим потенціалом досить популярна, їй присвячена ціла низка праць за авторством: В. Диканя, В. Зубенко, О. Маковоз, І. Токмакової, О. Шраменко [1], Ю. Бараша, Т. Чаркіної [2], М. Макаренка, М. Цветова [3], Б. Остапука [4] та ін.

Аналіз теоретичних напрацювань з даної проблематики свідчить про високу зацікавленість вчених, особливу увагу приділено питанням: сучасний стан виробничого потенціалу залізничного транспорту України, проблеми та перспективи розвитку транспортної інфраструктури, формування транзитної привабливості країни та ін. Разом з тим необхідні нові пропозиції, що дозволять забезпечити ефективність господарювання вітчизняному залізничному транспорту.

Мета статті. Тому, метою статті є визначення концептуальних положень стратегічного управління виробничим потенціалом залізничного транспорту.

Основний матеріал. Дослідження сутності поняття «виробничий потенціал залізничного транспорту» дозволило визначити, що під виробничим потенціалом залізничного транспорту слід розуміти здатності та можливості ресурсів і процесів забезпечення основної діяльності ПАТ «Українська залізниця» досягати заплановані результати і встановлені цілі функціонування залізничного транспорту. Стратегічне управління виробничим потенціалом виконує такі функції: цілевстановлення, аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; аналіз стратегічних альтернатив та вибір

стратегії; реалізація стратегії; контроль та оцінка ефективності стратегічних дій; корегування стратегії [5].

Об'єктом процесу управління є виробничий потенціал та ефективність його використання, що в цілому охоплює більшу частину діяльності підприємства. Тому стратегічна ціль ефективного управління виробничим потенціалом полягає в оптимальності його використання. Досягнення даної стратегічної цілі можливе через розробку стратегії управління виробничим потенціалом підприємства.

Процес розробки такої стратегії складається із етапів, поданих на рисунку 1.

На першому етапі встановлюються цільові орієнтири розвитку виробничого потенціалу залізничного транспорту (за його видами), які пов'язані з цілями корпоративної та бізнес-стратегій розвитку залізничного транспорту.

Наступний етап пов'язаний з аналізом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на виробничий потенціал підприємств залізничного транспорту.

Другий етап проводиться у двох напрямках: по-перше, здійснюється оцінка та прогноз змін чинників зовнішнього середовища; по-друге, проводиться діагностика стану виробничого потенціалу та оцінка ефективності управління ним.

Цей етап повинен містити оцінку основних структурних елементів виробничого потенціалу. А на основі отриманих даних формується комплексний показник, що характеризує виробничий потенціал, для його оцінки з подальшою можливістю порівняння та висування на цій основі подальших пропозицій.

Для реалізації етапу діагностики проводяться такі процедури [6, 7]: збір інформації про стан виробничого потенціалу; систематизація даних; визначення ключових показників, що

характеризують стан та ефективність виробничого потенціалу; вибір методики використання складових елементів оцінки; оцінювання; постановка діагнозу.

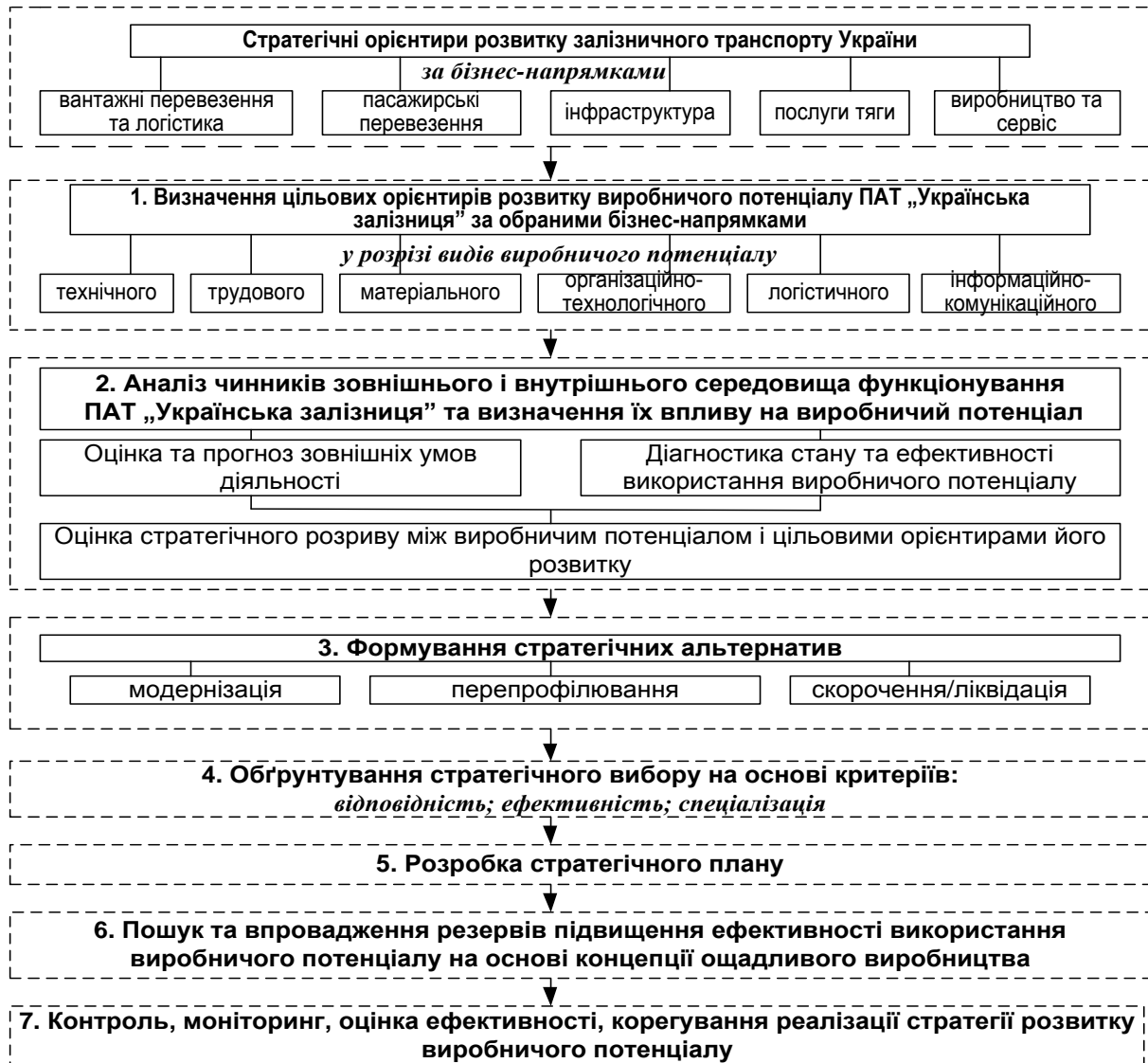


Рис. 1. Етапи формування і реалізації стратегічного управління виробничим потенціалом ПАТ «Українська залізниця»

Оцінка виробничого потенціалу - це досить складний, багатоетапний процес, індивідуальний для кожного підприємства. Для його проведення використовується система показників, які можуть бути як якісними, так і кількісними. Головними проблемами при оцінці складових виробничого потенціалу підприємства є: вибір найбільш значущих показників, за допомогою яких оцінюють виробничий потенціал, по кожній складовій; вибір або розробка методики оцінки цих показників і визначення інтегрального показника рівня виробничого потенціалу. Аналіз публікацій про методики оцінки

виробничого потенціалу підприємства виявив їх велику різноманітність, але в той же час слабе опрацювання на рівні підприємств [8, 9, 10]. Існують наступні

підходи до оцінки виробничого потенціалу: ресурсний, результативний та експертний (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до оцінки виробничого потенціалу

Характеристики	Підхід до оцінки		
	Ресурсний	Результативний	Експертний
Опис підходу	потенціал оцінюють за допомогою приведення в такий же вид усього різноманіття ресурсних складових і обчислення їх сумарної величини	потенціал представляють як потенційні економічні результати (обсяг випуску, прибуток і т. п.)	в його основі лежать такі методи дослідження, як анкетування і інтерв'ювання
Підхід до оцінки	кількісна		якісна
Недоліки	обчислена величина виробничого потенціалу здебільшого характеризує її внутрішнє середовище і в меншому ступені відображає вплив кон'юнктури ринку	не дає можливість врахувати якісні зміни складових потенціалу	суб'єктивність оцінки сильна залежність достовірності оцінки від компетентності експертів
Переваги	дає повну кількісну оцінку величини потенціалу і дозволяє визначити питому вагу кожного елемента в його складі		застосовується, коли неможливо кількісно висловити показники і необхідно врахувати якісні чинники

На сьогодні актуалізуються питання впровадження експертних оцінок, які дозволяють визначити якісні характеристики потенціалу.

У цьому контексті пропонуємо оцінку виробничого потенціалу ПАТ «Українська залізниця» здійснювати у такій послідовності:

1. Визначення системи часткових показників, що характеризують виділені елементи виробничого потенціалу: трудову, технічну, матеріальну, організаційно-технологічну, логістичну та інформаційно-комунікаційну складові.

2. Визначення питомої ваги кожної із складових за методом аналізу ієрархій.

3. Визначення питомої ваги показників за кожною складовою з використанням методу ранжування.

4. Визначення нормативних значень показників.

5. Стандартизація показників.

6. Розрахунок комплексного показника рівня виробничого потенціалу.

Третій етап стратегічного управління виробничим потенціалом підприємств залізничного транспорту полягає у формуванні альтернатив, що

пов'язано з такими важливими напрямками дій щодо підвищення ефективності виробничого потенціалу, як:

- модернізація – оновлення, удосконалення, надання сучасного вигляду, переробка відповідно до сучасних вимог;

- перепрофілювання – зміна функціонального призначення;

- скорочення / ліквідація – в окремих випадках витрати на модернізацію або перепрофілювання є надмірно високими, неефективними з економічного, соціального та екологічного боку, що засвідчує про необхідність скорочення або ліквідації таких елементів виробничого потенціалу.

Необхідність оптимізації виробничого потенціалу залізничного транспорту засвідчує те, що вибір стратегії має ґрунтуватися на критеріях оптимізації. До останніх слід віднести відповідність виробничого потенціалу підприємств залізничного транспорту цілям та завданням його розвитку, ефективність та спеціалізація. Процес обґрунтування стратегічного вибору є фундаментом для розробки стратегічних планів розвитку виробничого потенціалу.

Наступний етап полягає в пошуку та впровадженні резервів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.

Завершальний етап процесу розробки стратегії управління виробничим потенціалом підприємства – це етап контролю та моніторингу. Важливим у ході контролю є проведення оцінки ефективності використання ресурсів та здійснення організаційно-технологічних, логістичних й інформаційно-комунікаційних процесів забезпечення реалізації виробничого потенціалу. Для цього проводиться моніторинг виробничого потенціалу, а за необхідності здійснюють корегувальні заходи.

Як було зазначено вище, підвищення ефективності використання виробничого потенціалу нерозривно пов'язано з пошуком і впровадженням відповідних резервів. Резерви зростання ефективності використання виробничого потенціалу слід вбачати у більш ефективному використанні предметів праці, засобів праці і самої праці.

Сучасним комплексним інструментом пошуку та впровадження резервів підвищення ефективності вважають ощадливе виробництво. Парадигма «ощадливості» спирається на розроблену в Японії систему організації виробництва компанії «Тойота» (ТПС - Toyota Production System, TPS). Засновником концепції вважається Тайїті Оно. Він прагнув втілити все саме найкраще з наукового підходу в організації праці, зумів систематизувати розрізнені методи управління якістю та створити нову систему управління виробництвом. Застосування методик на практиці (до того ж не тільки компанією «Тойота») дало відчутні результати.

Аналіз поглядів таких вчених, як Оно Т., Вумек Дж.П., Джонс Д.Т., Джордж М.Л., Вальчук В., Виханський О.С., Наумов А.І. та інших на сутність і зміст ощадливого виробництва вказує, що значення останнього в пошуку та впровадженню резервів пов'язано з такими його специфічними рисами:

- розгляд усіх дій з точки зору створення цінності для споживача і боротьба з діями, які не створюють цінність;

- скорочення часу від розміщення замовлення до доставки продукції споживачеві;

- ліквідація прихованих втрат;

- безперервне поліпшення виробництва і створення системи самонавчання.

Ощадливе виробництво передбачає залучення до процесу оптимізації

виробничого потенціалу кожного співробітника і максимальну їх орієнтацію на споживача.

Відповідно до принципів ощадливого виробництва всю діяльність підприємства можна класифікувати таким чином: операції і процеси, що додають цінність для споживача, і операції і процеси, що не додають цінності для споживача. Метою ощадливого виробництва є усунення втрат (втрата - це будь-яка діяльність, яка споживає ресурси, але не створює цінності).

Використання концепції «ощадливе виробництво» дасть змогу отримати поліпшення, що будуть відбуватися за рахунок: управління ризиками та запобігання помилкам (пошук і впровадження рішень, завдяки яким дефекти і збої просто не можуть з'явитися); безперервного вдосконалення на місці створення очевидно корисних результатів; виявлення і розвитку ключового персоналу – фундаменту поліпшень, формування кадрового резерву; організації ощадливого виробництва згідно із шістьма принципами вдосконалення: сортування за пріоритетами (робіт, продуктів, проблем та ін.); раціональне розташування (робочих місць, запасів, складів, транспорту, інструментів і т. д.); прибирання (утримання в чистоті); стандартизація (виявлення, закріплення і тиражування кращої практики); вдосконалення (не зупинятися на досягнутому); виконання прийнятих рішень; упровадження організаційних механізмів ощадливого виробництва з виявлення та усунення втрат: часу через очікування; непотрібне транспортування; через зайві етапи обробки і зайвий документообіг; через зайві запаси; через зайві рухи і переміщення; через перевиробництво; через неякісну роботу. Погляд на концепцію впровадження ощадливого виробництва з метою пошуків

та впровадження резервів підвищення ефективності виробничого потенціалу подано на рисунку 2.

Впровадження та освоєння технологій ощадливого виробництва дає ряд переваг, до яких можна віднести: зниження втрат; зниження собівартості; підвищення продуктивності при зменшенні трудовитрат; підвищення якості; збільшення прибутковості.

Технологія проекту організації та впровадження ощадливого виробництва на підприємствах залізничного транспорту складається з активного виявлення вузьких місць, постійного навчання і залучення персоналу в процес поліпшень, оперативного реагування на збої, інформування про досягнення, відстеження результатів по ключових показниках.

Висновки: В сучасних економічних умовах визначальну роль в життєздатності, ефективному функціонуванні та конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту відіграє виробничий потенціал. З метою підвищення рівня використання виробничого потенціалу залізничного транспорту запропоновано положення щодо формування і реалізації відповідної стратегії, базовим принципом якої є забезпечення оптимальності використання виробничого потенціалу підприємств залізничної галузі, що дозволило визначити основні стратегічні альтернативи (модернізація, перепрофілювання і скорочення/ліквідація).

Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу нерозривно пов'язано з пошуком і впровадженням відповідних резервів, пошук і впровадження яких запропоновано здійснювати шляхом використання інструментарію ощадливого виробництва. Технологія проекту організації та впровадження ощадливого

виробництва на підприємствах оперативного реагування на збої, залізничного транспорту складається з інформування про досягнення, активного виявлення вузьких місць, відстеження результатів по ключових постійного навчання і залучення показниках. персоналу в процес поліпшень,

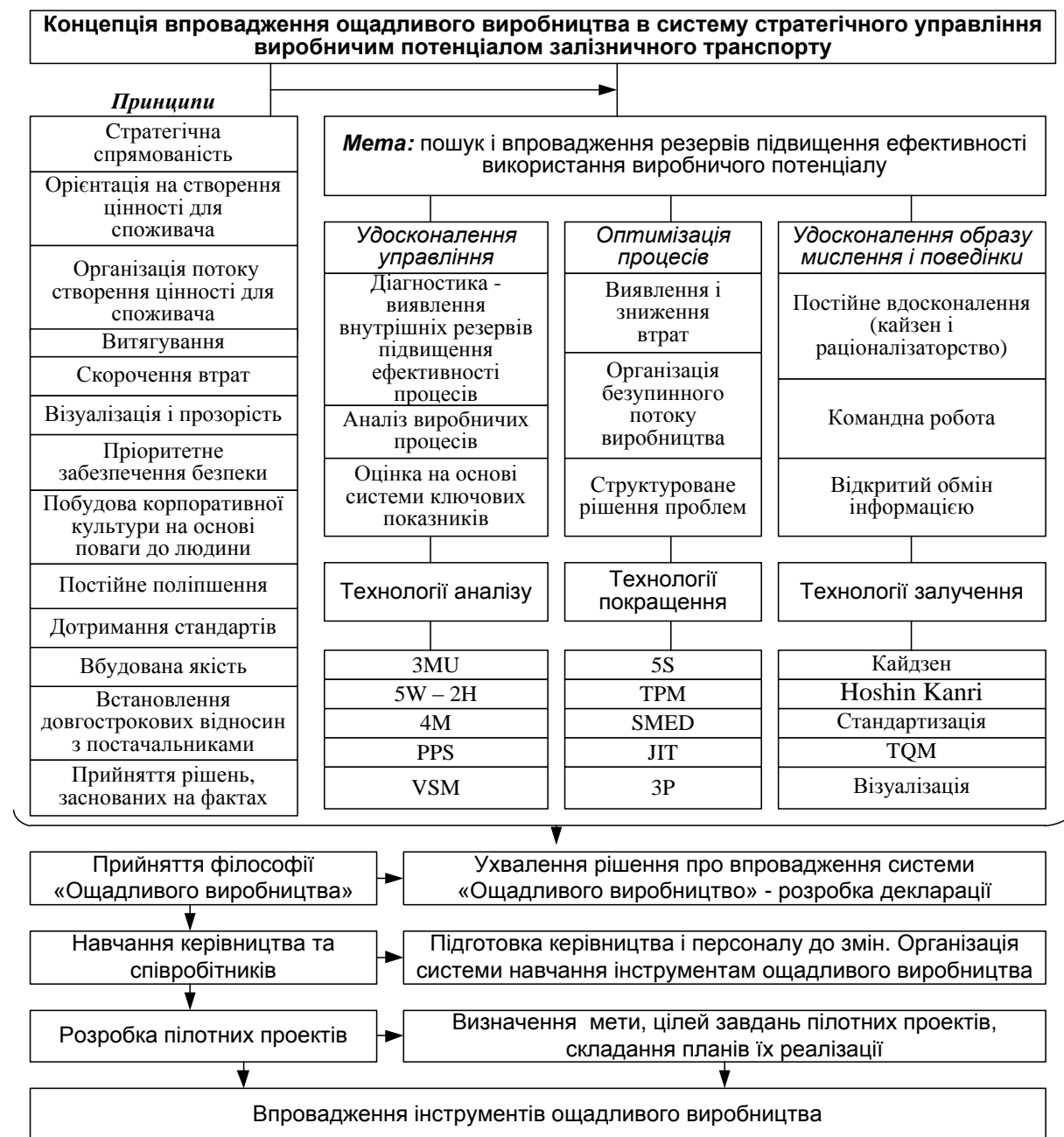


Рис. 2. Концепція впровадження ощадливого виробництва в систему стратегічного управління виробничим потенціалом залізничного транспорту

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Бараш Ю. С. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України / Ю. С. Бараш, Т. Ю. Чаркіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 53. – С. 24–30.
3. Макаренко М. Транспортний сектор економіки України: тенденції та проблеми розвитку /М. Макаренко, М. Цветов// Економіст. – 2007. – №6. – С. 24–27.
4. Остапюк Б. Я. Развитие железнодорожного транспорта в системе национальной экономики / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 46. – С. 129 – 135.
5. Зубенко В. О. Забезпечення ефективності використання виробничого потенціалу підприємств залізничного транспорту / В.О. Зубенко, І. Е. Кочухай // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 95 – 99.
6. Зубенко В. О. Економічна діагностика фінансового забезпечення підприємства в системі управління підприємством / В. О. Зубенко, І. В. Токмакова // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 246. – Том 1. – С. 141 – 146.
7. Зубенко В. О. Використання методів та принципів економічної діагностики при стратегічному управлінні підприємствами залізничного транспорту / В.О. Зубенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 44. – С. 224 – 227.
8. Толпежніков Р.О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства / Р.О. Толпежніков // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – № 6 (37). – С. 102–106.
9. Плетникова І.Л. Кількісна оцінка величини і ефективності виробничого потенціалу локомотивного депо / І.Л. Плетникова, О.Ф. Оніщенко // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2006. – №13. – С. 169–177.
10. Толстова А.В. Теоретичні основи оцінювання виробничого потенціалу підприємств залізничного транспорту / А.В. Толстова, Ю.О. Борох // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ. – 2014. – №45. – С. 123–131.