

справи Національного банку України. – 2011. - № 3 (12) . – С. 27-30.

7. Європейське залізничне законодавство. Т. 2 / за ред. Матвіїва І.Б. – Київ: ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2006.- 494 с.

8. Компанієць В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному

вимірі: монографія. Частина II / В. В. Компанієць. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.

9. Закон України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» // Голос України. – 2012. - № 49 (5299).

Аннотація. В статті сформовані теоретико-методическі основи формування інституціональної середі залізничного транспорту, в том числі уточнено состав его інститутів, інституцій і раскрыта зв'язь інституціональних змін з економіческими ростом залізничного транспорту

Ключеві слова: кластер, потенціал, оптимізація, управління, модель.

Summary. The article formed the theoretical and methodological bases of formation of the institutional environment of railway transport, including refined composition of its institutions and disclosed communication institutional change with economic growth of rail transport.

Keywords: institutional environment, economic growth, institutions, mechanisms

Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Єлагін Ю.В.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.

УДК 656.07.001.73

ОПТИМІЗАЦІЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ РОБІТНИКІВ УКРЗАЛІЗНИЦІ ЗА ДОПОМОГОЮ ВТІЛЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Янченко Н.В., ст. викладач (УкрДАЗТ)

Розглядається вдосконалення системи управління підприємством за допомогою адаптивного управління для вирішення задачі підвищення ефективності роботи підприємства в ринкових умовах через вироблення стратегії і тактики бізнесу, додання йому керованого і регульованого характеру.

Ключеві слова: адаптація, адаптивне управління, реструктуризація, підприємства залізничного транспорту.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Підприємства залізничного транспорту як і багато інших, заради виживання і адаптації до умов існування, що змінюються, вимушені проводити перепроєктування і реорганізацію своєї діяльності, видозмінювати стратегії і тактики поведінки в діловому світі. Реструктуризація залізниці завжди й усюди призводить до значного, у разі, скорочення трудового колективу Укрзалізниці в ході реструктуризацій були оптимальні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна організаційна структура управління на Укрзалізниці сформована ще за часів СРСР і вимагає змін. Про що неодноразово говорять як ученні так і фахівці-залізничники. В роботах Бараша Ю.С., Ейтутиса Г.Д., Диканя В.Л., Конратюка М.В., Гненного М.В. проводиться аналіз різних моделей реформування на основі чого автори роблять

висновки щодо кращого варіанта організації управління залізничною галуззю.

Так, Бараш Ю.С. пропонує для управління галуззю бюрократичну структура у дивізіональній формі, що побудована за продуктовою схемою. На першому рівні управління (в Правлінні компанії ДАК «УЗ») знаходяться функціональні Департаменти, які спеціалізовані за видами діяльності та надають різні транспортні послуги (продукти). Їм підпорядковані функціональні підприємства (компанії), побудовані за технологічним принципом, та дирекції, що територіально розташовані в різних регіонах. Така структура управління дозволяє скоротити ланцюг команд (швидкість проходження команди від першого до третього рівня), підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, посилити спеціалізацію і мотивацію праці та отримати ефект від збільшення обсягів наданих послуг [1].

Ейтутис Г.Д. звертає увагу на необхідність формування механізму управління

підприємствами залізничного транспорту України з урахуванням регіональних умов [8].

Формування цілей статті. Метою даної статті – дослідження проблем, що пов'язані з системою управління реструктуризацією підприємства залізничного транспорту в процесі стратегічного розвитку економічних перетворень та визначення шляхів їх вирішення за допомогою адаптивного управління.

Виклад основного матеріалу досліджень. Зараз українська залізниця посідає 6-е місце у світі за обсягами вантажоперевезень. Активи "Укрзалізниці" на кінець 2010 року оцінювалися в 65,35 мільярдів гривень. За підсумками дев'яти місяців 2011 року прибуток від операційної діяльності держадміністрації залізничного транспорту склав більш ніж 38,85 мільярдів гривень, чистий прибуток – 582 мільйони гривень.

В наш час згідно програми реформування відбувається акціонування залізничного транспорту. Подальші перетворення пов'язані з лібералізацією залізничної галузі. Зважаючи на те, що залізничний транспорт України є високо організаційною структурою до рішень зміни організаційної структури слід підходити надзвичайно ґрунтовно, так як непередумані дії, спрямовані на вичленовування з неї окремих складових у процесі акціонування можуть зруйнувати налагоджену роботу галузі [4].

Науковим консультантом у сфері розробки цільової моделі ринку залізничних послуг України є провідна консалтингова компанія А.Т. Kearney, яка має великий досвід у сфері структурних перетворень залізниць. На думку експертів компанії, можливі три моделі реформування Укрзалізниці: американська, європейська та російська. Кожна із запропонованих можливих моделей реформування має свої позитивні та негативні сторони. Так, американська модель дозволяє зберегти централізоване управління, але обмежує можливості залучення приватного капіталу. Європейська, навпаки, дозволить суттєво зменшити навантаження на бюджет шляхом залучення приватного капіталу. При цьому зберігається державний контроль за доступом до інфраструктури, але з'являється конкуренція на ринку залізничних перевезень. Експерти А.Т. Kearney попереджають, що реформування за такою моделлю може призвести до збільшення навантаження на інфраструктуру, можливості якої обмежені. До того ж, висока ймовірність виникнення труднощів під час взаємодії з іншими країнами простору.

Застосування російської моделі реформування має всі плюси «європейської», але тут у державному управлінні залишається не лише інфраструктура, а й тяговий рухомий склад. Проте російський варіант реформування не допоможе уникнути підвищеного навантаження на інфраструктуру та певних перепон у процесі планування вантажних перевезень.

Світовий досвід показує, що основна проблема управління транспортом в умовах ринкової економіки полягає в забезпеченні раціонального співвідношення між дією держави щодо діяльності транспортних підприємств (компаній) і ступенем їх самостійності. Від цього співвідношення залежить рішення багатьох питань економічної, соціальної і технічної політики на транспорті [2].

При цьому слід розмежувати з одного боку завдання, які потребують високого рівня централізації управління, концентрації матеріальних та фінансових ресурсів та переходу від територіально-функціональної структури управління залізничним транспортом до вертикально-інтегрованої, а з іншого боку завдання, які більш ефективні при децентралізованих організації і управлінні.

До групи основних задач, які потребують централізованої організації та управління слід віднести наступні:

- розвиток вантажних перевезень у міжнародному та транзитних сполученнях;
- розвиток пасажирських перевезень по міжнародних та транзитних маршрутах;
- розвиток швидкісного пасажирського руху;
- забезпечення інноваційного науково-технічного розвитку галузі;
- підвищення інвестиційної привабливості та високого кредитного рейтингу залізничної галузі;
- забезпечення високого ступеня узгодженості між залізничних стиків диспетчерського управління та обслуговування перевезень;
- інші види діяльності, які потребують централізації управління.

З іншого боку існує ряд завдань, які жорстко пов'язані з територією, яка обслуговується і не потребують високого рівня централізації, або потребують тільки в окремих аспектах, наприклад, забезпечення інноваційного науково-технічного розвитку. У випадках коли окремі функції по господарствах доцільно здійснювати централізовано, а інші децентралізовано, такий розподіл може мати гнучкий характер. Децентралізованої організації також вимагає необхідність впровадження

внутрішньогалузевої конкуренції у вантажних та пасажирських перевезеннях.

У разі повної централізації у будь-якій формі: створення державної акціонерної компанії чи державного підприємства, вирішення децентралізованих завдань потребує організації дочірніх компаній або філій, що фактично буде здійснюватись на базі залізниць. Тобто здійснення поетапного переходу спершу до централізованої системи управління, а потім через розподіл децентралізованих функцій до створення оптимальної системи управління галузю.

Необхідно враховувати і те, що у разі створення державного підприємства розвиток конкуренції передбачено здійснювати між - власником інфраструктури і більшої частки рухомого складу з одного боку, та приватними компаніями-перевізниками – з іншого. Але враховуючи стан економіки в теперішній час, вартість рухомого складу, формування конкурентних відносин між державним підприємством та приватними перевізниками - доволі складний, проблематичний та довготривалий процес. А практична відсутність зовнішньої та внутрішньої конкуренції, як відомо не стимулює розвиток галузі.

Згідно концепції реформування залізничної галузі в Україні його основними принциповими положеннями є:

1. Розділення функцій державного регулювання і управління господарською діяльністю.
2. Розділення основних і неосновних видів діяльності.
3. Перехід від монопольного стану галузі до конкурентного.
4. Формування організаційної структури по основних видах діяльності.
5. Збереження державного регулювання і контролю над монопольним сектором (інфраструктурою).

У зв'язку із зазначеним виникає трьохрівнева система управління, на верхньому рівні якій знаходиться орган, що здійснює функції стратегічного прогнозування, планування і регулювання розвитку, на середньому – орган оперативного управління, що здійснює функції планування, організації, контролю, обліку і аналізу, на нижньому – поточне управління в рамках структурних підрозділів. Стратегічні механізми направлені на регулювання розвитку галузі, оперативні механізми направлені на вироблення управлінських рішень по реалізації стратегічної мети по різних видах діяльності і, тому мають бути централізованими. Поточні механізми направлені на забезпечення адаптації виробничо-

господарській діяльності і, отже, мають бути децентралізованими.

Таким чином потребують подальшого дослідження напрямки удосконалення організаційної структури безпосередньо на підприємствах залізничного транспорту в умовах нестабільності бізнес-середовища та враховуючи фундаментальні процеси реформування які на сьогоднішній день відбуваються в галузі.

Організаційна структура виражає форму розділення і кооперації праці у сфері управління і активно діє на процес функціонування підприємства. Чим сильніше вбудована структура управління, тим ефективніша дія на об'єкт управління і вище результативність роботи підприємства.

Зважаючи на специфіку управління на залізничному транспорті, в цій галузі існувала і дотепер практикується бюрократична лінійно-функціональна з елементами дивізіональної організаційна структура, побудована за територіальним принципом, що в світлі реформування не задовольняє поставленій меті і задачам. Тому розглянемо сучасні аспекти реорганізації підприємств.

Узагальнення процесів і тенденцій, що намітилися, які відбуваються, показує, що на перший план вийдуть такі риси організацій, як велика гнучкість, прихильність індивідуумам, переважне використання команд, висока внутрішня конкурентоспроможність, прагнення до диверсифікації.

Вказані вище зміни відкривають для організацій нові можливості розширення ринків і збільшення виробничих ліній. Гнучкість і здатність адаптуватися до змін стають більш важливими чинниками, ніж постійне прагнення добиватися результатів за всяку ціну.

Багатомірною організаційною структурою дозволяє підвищити гнучкість організації і її здатність реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх умов. Це досягається шляхом розбиття організації на підрозділи, життєздатність яких залежить від їх уміння виробляти за конкурентоспроможними цінами товари, що користуються попитом, і надавати послуги, яких потребують споживачі. Така структура породжує ринок усередині організації незалежно від того чи є вона приватною або державною, комерційною або некомерційною (неприбутковою), і підвищує її здатність реагувати на потреби як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів. Оскільки "багатомірні" структурні підрозділи відносно незалежні один від одного, їх можна розширювати, скорочувати, ліквідувати або змінювати яким-небудь чином. Показник ефективності роботи кожного підрозділу не залежить від аналогічних показників будь-якого іншого підрозділу, що

полегшує виконавчому органу оцінку і контроль за діяльністю підрозділів. Навіть робота виконавчого органу може бути оцінена автономно у всіх аспектах його діяльності.

Багатовимірна структура перешкоджає розвитку бюрократії завдяки тому, що функціональні підрозділи або програми не можуть стати жертвою обслуговуючих підрозділів, процедури яких деколи перетворюються на самоціль і стають перешкодою до досягнення мети, наміченої організацією. Споживачі всередині і зовні організації контролюють внутрішніх постачальників продукції і послуг; постачальники ж ніколи не контролюють споживачів. Така організація орієнтована на меті, а не на засобах.

Таким чином, можливо зробити висновок, що застосування адаптивної системи управління на залізничному транспорті дозволить нам оптимізувати чисельність робітників залізничної галузі за допомогою гнучкості організації та її здатності адаптуватися до змін.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом України в умовах сучасного ринку: Дисертація на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук /Ю.С. Бараш - Дніпропетровськ: Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2007. - 406 с.

2 Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України / Ю.М.Цветов, М.В. Макаренко, М.Ю.Цветов та ін. - К.:КУЕТТ, 2007. - 222 с.

3 Концепція розвитку транспортно - дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2020 року, затверджена рішенням Колегії Мінтрансу від 23.10.01р.: Наказ Міністерства транспорту України від 05.11.01р. № 764. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.uts.in.ua/ua/kontseptsiya_rozvytku_transportno-dorozhnogo_kompleksu_tdk_ukrayiny_do_2015_roku_i_podalshyj_period.html

4 Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://ww.uz.gov.ua>.

5 Державна програма реформування залізничного транспорту на 2008-2015 [Електронний ресурс]: [схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006р. № 651]. - Режим доступу: http://tbu.com.ua/download/Project_GP_reform_zd_transport-2015.doc.

6 Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2015 роки. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ovu.com.ua/articles/4859-pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-tsilovoyi-programi>.

7 Заходи з реалізації Програми реформування (ринкової трансформації) залізничного транспорту на 2009-2010 роки (I етап) [Електронний ресурс]: Додаток до програми. - Режим доступу: <http://ovu.com.ua/articles/4859-pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-tsilovoyi-programi>.

8 Ейтутіс Г.Д. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України: монографія. - Ніжин, ТОВ АСПЕКТ Поліграф, 2009 - 240с.

Аннотація. Рассматривается усовершенствование системы управления предприятием с помощью адаптивного управления для решения задачи повышения эффективности работы предприятия в рыночных условиях через создание стратегии и тактики бизнеса, придание ему управляемого и регулируемого характера.

Ключевые слова: адаптация, адаптивное управление, реструктуризация, предприятия железнодорожного транспорта.

Summary. The improvement of the system operation of business with the help of adaptive situational simulation for solution of the task of rise of an effectiveness of firm's work in market conditions through creation of the strategy and tactics of business, collimating to it of controlled and regulated character is considered.

Keywords: adaptation, adaptive management, restructuring, railway undertakings.

Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.