

Ключевые слова: образование, конкуренция, рынок образовательных услуг, стоимость подготовки специалиста.

Summary. In the article the factors which determine the prospects of the educational system of Ukraine at the market of international educational services are considered. Factors are definite, that affect the rise of competitiveness of education. The special attention is spared to estimation of cost of preparation of specialists in higher educational establish.

Keywords: education, competition, market of educational services, cost of preparation of specialist.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Пулипенко А.А.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 58:656.2.001.73

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Компанієць В.В., к.е.н, доцент (УкрДАЗТ)

В статті розкриті питання формування стратегії підвищення якості управління та організаційного розвитку. На основі комплексного аналізу визначено бачення : філософії та моделі управління, місії, корпоративних цінностей, комплексу стратегічних цілей Українських залізниць, бачення розвитку організаційної культури. Також визначено основні аспекти методології змін моделі управління та організаційної культури, у тому числі змін у мотивації та організаційній структурі.

Ключові слова: стратегія підвищення якості управління, організаційний розвиток, організаційна культура, модель управління, модель організаційної культури, місія, стратегічні цінності, стратегічні цілі.

Постановка проблеми, актуальність.
Залізничний транспорт України знаходиться у стадії реформування. На сьогоднішній день стратегія розвитку залізничного транспорту України визначена у таких документах як: Концепція реформування залізничного транспорту України, Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року, Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010–2015 роки [1-3]. В них зазначено основні проблеми та стратегічні напрями розвитку галузі, зміст етапів реформування, завдання та заходи з виконання Державної цільової програми реформування залізничного транспорту, обсяги та джерела її фінансування, очікувані результати реалізації стратегії розвитку. У процесі реформування передбачається створення державної акціонерної компанії «Укрзалізниця» і формування вертикально-інтегрованої організаційної структури за видами діяльності [4].

Але, для того, щоб здійснювати ефективні перетворення, необхідно мати більш чітку, детальну програму стратегічного розвитку галузі, розвинуту в комплексі функціональних стратегій та галузевих програм. На нашу думку, необхідно розробити комплекс функціональних стратегій розвитку Українських залізниць (ДАК «Укрзалізниця») до якого повинні входити такі стратегії як: Стратегія науково-технічного розвитку; Стратегія підвищення якості управління та організаційного розвитку; Стратегія розвитку вантажних перевезень; Стратегія розвитку пасажирських перевезень; Стратегія розвитку діяльності по ремонту рухомого складу; Стратегія оновлення та розвитку рухомого складу; Стратегія розвитку інфраструктури; Стратегія розвитку кадрів; Стратегія управління якістю; Стратегія безпеки діяльності; Стратегія ресурсозбереження та оптимізації витрат; Стратегія ресурсного забезпечення (матеріальні, технічні ресурси); Стратегія управління фінансами;

Інвестиційна стратегія; Стратегія управління ризиками; Стратегія розвитку міжнародних транспортних коридорів та участі у транспортних коридорах розвитку.

Для забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту України необхідно забезпечити усі необхідні умови для інтегрованого розвитку Українських залізниць в Євразійській транспортній системі, системі транспортних коридорів розвитку. Це вимагає приведення основних аспектів діяльності залізничного транспорту у відповідність до міжнародних стандартів не тільки у галузі техніки, технології, безпеки та якості послуг, але і у галузі стандартів управління, ділової етики та культури бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності. Ефективні реформування та розвиток діяльності вимагають підвищення якості управління та будівництва нової моделі управління, організаційної культури з урахуванням нової філософії управління, яка включає як зазначені міжнародні стандарти, провідні концепції управління, так і власні концепції управління, які відображують соціокультурну специфіку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Як ми зазначали у наших попередніх публікаціях, система управління, організаційна культура, яка склалась на залізничному транспорті має суттєві недоліки [5,6]. Одним із методів культурних та управлінських змін в організаціях, який широко застосовують західні менеджери, є метод відомий під назвою організаційний розвиток. Він фокусується на людському та соціальному аспекті діяльності організації як засобі підвищення спроможності організації адаптуватись до змін та діяти ефективно. Організаційний розвиток - це методика та процес фундаментальних змін у соціальній системі організації, у тому числі організаційній культурі [7, с.268]. Тому у нашій публікації ми більш докладно звернемося до Стратегії підвищення якості управління та організаційного розвитку (або скорочено, «Якість управління та організаційний розвиток»). Вона, поряд із стратегією науково-технічного та кадрового розвитку, на нашу думку, є фундаментом для ефективного реалізації інших стратегій. Ця стратегія повинна розкривати такі питання як: філософія управління та моделі управління і організаційної культури ДАК «Укрзалізниця»; бачення напрямів зміни організаційної культури та методика змін моделі управління та організаційної культури (організаційний розвиток), з якими тісно пов'язані, зокрема, зміни у системі мотивації та у системі підготовки кадрів та прийняття ряду нормативних документів.

Необхідно зазначити, що стратегія «Якість управління та організаційний розвиток», на відміну від більшості інших функціональних стратегій, не розроблювалась ВАТ «РЖД» і не знайшла відображення у публікаціях, як російських, так і

українських фахівців. Хоча, у публікаціях російських фахівців, зазначені окремі аспекти розвитку організаційної культури на підприємствах залізничного транспорту [8]. Також Російські залізниці прийняли комплекс документів, які фактично визначають філософію Компанії та на нормативному рівні формують простір організаційної культури [9,10]. Російські залізниці позиціонують себе як соціально відповідальну компанію, яка діє у відповідності з міжнародними стандартами не тільки у технічній, технологічній практиці але і у соціальних та ділових відносинах із усіма зацікавленими сторонами. З 2006 року щорічно, відповідно до вимог міжнародних стандартів, ВАТ «РЖД» публікує корпоративний соціальний звіт метою якого є: інформування всіх зацікавлених сторін про політику, методи управління, найбільш суттєві факти діяльності Компанії у галузі соціальної відповідальності; розвиток діалогу із зацікавленими сторонами для найбільш повного врахування їх потреб та вимог відносно соціальної діяльності компанії; формування бази для аналізу керівництвом і фахівцями Компанії результатів діяльності відносно соціальної відповідальності, невирішених проблем і можливостей і визначення найближчих і перспективних цілей в галузі економічного розвитку, охорони навколишнього середовища і раціонального природокористування, взаємодії з працівниками, споживачами і суспільством [11]. Також ВАТ «РЖД» розроблено функціональну стратегію управління якістю в якій зазначено базування управління Компанією на філософії якості. Таким чином ВАТ «РЖД» практично визначила модель та філософію управління, позиціонувала себе у міжнародній системі соціального управління бізнесом.

Постановка завдань. Для того, щоб визначити філософію управління, модель управління та організаційної культури ДАК «Укрзалізниця», та сформулювати методологію змін в управлінні та культурі необхідно розкрити деякі теоретико-методологічні питання, зокрема, пояснити зв'язок між такими категоріями як модель управління та організаційна культура; розглянути особливості провідних західних моделей та концепцій управління, у т.ч. моделі досконалої організації та концепції соціальної відповідальності. Також, на основі результатів оцінки організаційної культури та моделі управління, які ми висвітлювали у відповідних публікаціях, необхідно визначити напрями розвитку організаційної культури та організаційних змін, методика змін. Необхідно також визначити зміст основних складових, які характеризують філософію управління та організаційну культуру Українських залізниць (ДАК «Укрзалізниця»): місію, цінності, стратегічні цілі. Висвітлення цих питань і буде завданням публікації.

Викладення основного матеріалу. Категорія "модель управління" є однією з ключових в науці і

практиці управління. Під "моделлю управління" ми розуміємо цілісну сукупність уявлень про те, як виглядає і як повинна виглядати система управління, як вона впливає і як повинна впливати на об'єкт управління, як пристосовується і як повинна пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі, щоб організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність. Якщо ці уявлення існують на рівні свідомості керівників, ми маємо інтелектуальну (когнітивну) модель, або ширше (з урахуванням ціннісно-мотиваційної структури особистості) – психологічну модель, а якщо вони теоретично (науково) обґрунтовані – теоретичну модель.

Модель управління (як теоретична, так і психологічна) має складну внутрішню структуру. Вона, як створіння людської свідомості та реальної практики управління, базується на відповідній світоглядній базі, тобто має світоглядну, філософську основу. Керівник будь якого рівня або науковець, який досліджує питання управління, у баченні соціальних систем та управління ними завжди відштовхується від власного бачення головних світоглядних питань. Ці питання стосуються: розуміння добра та зла; бачення системи термінальних та інструментальних цінностей та їх ієрархії; відношення до найвищих, ідеальних цінностей буття (Бог, вічність); сприйняття та відношення до людини (сенс життя, походження, природа, призначення людини, цілі та цінності, потреби людини, спроможність до зміни, детермінанти поведінки, можливість управління поведінкою, сприйняття людини в суспільстві, в організації як особистості та мети, або як засобу, ресурсу); відношення до оточуючого світу, у т.ч. суспільства, навколишнього середовища; відношення до благ - блага, їх джерела та розподіл, і як слідство, відношення до таких категорій як праця, багатство, власність, капітал, процент від капіталу (позиковий відсоток), благодійність.

На базі цієї світоглядної (філософської) бази формуються управлінська парадигма, у тому числі концепції та методологія управління, організаційна культура та система управління, формуються інтелектуальні (когнітивні) моделі управління керівників. Оскільки центральний аспект світогляду – це аспект аксіологічний, ядром, як моделі управління, так і організаційної культури є цінності, і у першу чергу цінності духовно-моральні, крім того, важливими є не самі по собі цінності, а ієрархія цінностей та ступінь їх спільності, те які цінності є основою світогляду керівників, особливо вищого рівня. Саме цінності керівників (а більш точно, особливості їх мотиваційної сфери), їх інтелектуальні моделі управління, здійснюють найвагоміший вплив на формування реальної моделі управління.

До складових системи управління звичайно відносять наступні підсистеми: методологію

управління; процес управління; структуру управління та порядок взаємодії її елементів; техніку та технологію управління [12]. Також, внаслідок її особливої значущості в умовах суспільства знань, як окрему підсистему, можливо розглядати систему навчання та підготовки кадрів. Методологія управління включає цілі, завдання, принципи, функції, засоби та методи управління, критерії ефективності управління, методика управління та змін. Вона безпосередньо впливає на процес управління (процес управління – це організація практичних підходів до механізму реалізації прийнятої парадигми та методології управління та організація бізнес- процесів). Інша підсистема – структура управління та порядок взаємодії її елементів (функціональні структури, схеми організаційних відносин, організаційні структури). І остання підсистема – це техніка та технологія управління (комп'ютерна та оргтехніка, офісні меблі, мережі зв'язку, система документообігу. Усі зазначені підсистеми управління тісно зв'язані між собою, а також з організаційною культурою.

Організаційну культуру, яка з однієї сторони є духовно-соціальним та соціально-економічним простором, який створює і в якому існує організація, а з іншого - певною філософією та ідеологією управління організацією, на основі якої і створюється цей простір, також можливо розглядати як фундаментальну підсистему управління. Вона, як духовно-соціальний простір містить такі складові як: місія організації; цілі організації; погляди, вірування, уявлення; цінності (переконання, установки, ціннісні орієнтації, норми поведінки, правила спілкування, стандарти трудової діяльності), кодекси та нормативи; символи, традиції, ритуали. На основі них формується методика управління, певний стиль управління та мотиваційна політика організації, моделі трудової поведінки персоналу.

Таким чином ми бачимо тісний зв'язок між системою управління, організаційною культурою та моделлю управління (психологічною, теоретичною, реальною).

На нашу думку основу парадигми та філософії, відповідно моделі управління Українських залізниць повинні складати такі провідні концепції менеджменту як : концепція духовно-морального управління, концепція соціальної відповідальності бізнесу, концепція якості трудового життя, концепція якості (модель досконалої організації), концепція людського капіталу та концепція соціального капіталу.

У наших попередніх публікаціях ми визначили сутність та обґрунтували необхідність застосування концепцій якості трудового життя, людського капіталу, концепції та моделі духовно-морального управління. Зараз більш докладно розглянемо інші концепції та моделі управління.

Однією з найбільш ефективних сучасних моделей управління є модель удосконалення бізнесу (або модель досконалої організації, модель ділової

досконалості), яка була розроблена Європейським фондом управління якістю – EFQM Excellence Model і почала існування на початку 1990-х років. Вона є узагальненою моделлю ідеальної системи управління для організацій, які спрямовані на стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності [13, с.7].

Модель можливо використовувати як для оцінки якості управління та, відповідно, участі у європейських конкурсах якості, так і для самооцінки якості управління. Також на основі проведеної оцінки організації можуть розроблювати план удосконалення управління та діяльності, проводити моніторинг змін. Тобто модель є інструментом, який дозволяє організаціям оцінювати рівень власного розвитку відносно еталонного зразка, виявляти сильні та слабкі сторони систем управління та на цій основі визначати напрями змін, будувати модель досконалої організації.

Модель заснована на філософії якості управління, філософії соціальної відповідальності та етики бізнесу та системному підході до управління, які враховують вимоги усіх зацікавлених сторін, у тому числі споживачів, працівників, власників та акціонерів, партнерів та постачальників, суспільство і державу.

Фундаментальні концепції, які формують основу моделі досконалості це:

- орієнтація на результат, тобто досягнення результатів, які відповідають інтересам усіх зацікавлених сторін;

- орієнтація на споживача, тобто створення значущої для споживача цінності;

- лідерство та постійність цілі, тобто очевидне і надихаюче лідерство (Лідери формують напрями розвитку, цінності, філософію, культуру та організаційну структуру, створюючи унікальність та привабливість компанії для усіх зацікавлених сторін. Лідери усіх рівнів управління уособлюють модель поведінки для працівників, власним прикладом вони залучують всю організацію у процес удосконалення. Лідери демонструють постійність у цілях та напрями обраного курсу, не зважаючи на виникаючі складності. Крім цього, вони демонструють гнучкість, адаптацію та швидке реагування на зміну зовнішнього середовища.);

- процесний підхід до управління на основі фактів, тобто управління організацією за допомогою взаємопов'язаних та взаємозалежних систем та процесів;

- розвиток та залучення співробітників, тобто збільшення вкладу працівників шляхом розвитку їх навиків та залучення у процес удосконалення;

- постійне навчання, інновації і поліпшення, тобто створення умов та атмосфери для постійного навчання менеджерів і працівників, проведення ефективних змін і удосконалення на основі реалізації потенціалу нових знань та інновацій;

- розвиток партнерських відносин, тобто підтримка плідних взаємовигідних контрактів;

- корпоративна соціальна відповідальність та етика бізнесу, тобто будівництва організації, яка прагне розуміти та задовольняти очікування та вимоги усіх зацікавлених сторін, дотримуватись норм ділової етики.

Модель досконалої організації, як ми відмічали, базується на філософії соціальної відповідальності та етики ділових відносин. В глосарії Європейського фонду управління якістю етика організації визначена як моральні засади, що узяті на озброєння і дотримуються всіма працівниками даної організації [14]. Базуючись на загальнолюдських цінностях, етичні норми ділових відносин виступають одним з головних критеріїв оцінки професіоналізму, як окремого співробітника, так і організації в цілому. Одним із головних принципів етики ділових відносин є принцип соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність означає відповідальність організації, як корпоративного члена суспільства і відноситься до всіх сфер функціонування суспільства, включаючи соціальну, економічну і екологічну сфери. Корпоративна соціальна відповідальність вимагає від організацій участі у поліпшенні соціальних умов життя населення та захисті оточуючого середовища. На різних етапах розвитку бізнес-організації її соціальна відповідальність може виражатись по-різному. На етапі початкового становлення, коли організація вимушена вирішувати такі задачі, як виживання і пристосовування до зовнішніх умов, що змінюються, її соціальна відповідальність зводиться, перш за все, до збереження робочих місць. Коли економічні умови покращуються, в організації з'являється можливість підвищити свою соціальну відповідальність шляхом вкладення частини коштів в соціальні, які враховують потреби і очікування різних суспільних груп як в організації, так і за її межами, а також в екологічні програми.

Наприклад, ОАО «РЖД» ставить наступні цілі шляхом реалізації заходів в галузі корпоративної соціальної відповідальності: внесок в під-тримку стійко високого рівня національного і міжнародного економічного розвитку і зайнятості населення; сприяння соціальному прогресу суспільства; раціональне природокористування; створення згуртованого, соціально захищеного, творчого і економічно мотивованого колективу працівників підприємства; поліпшення умов праці і відпочинку, підвищення безпеки праці працівників відповідно до кращих світових стандартів; досягнення і підтримка статусу сучасної високоефективної і соціально-відповідальної Компанії за оцінками ключових зацікавлених сторін [10].

Дотримуючись політики соціальної відповідальності, організація отримує певні переваги: формується більш привабливий образ організації в суспільстві, зростає довіра до

організації з боку зацікавлених осіб, зменшуються ризики інвестування в організацію, з'являється можливість одержувати вигідні замовлення, добиватися зниження місцевих податків та інше. Застосування соціального відповідального підходу дає можливість організації удосконалити систему пошуку і підбору персоналу на ринку праці, розвивати і утримувати найталановитіших і необхідних працівників. Тобто дотримання принципів етики ділових відносин, у тому числі соціальної відповідальності, безпосередньо позитивно впливає на економічні результати діяльності організації.

Отже, модель ділової досконалості охоплює провідні управлінські ініціативи західного менеджменту, які були сформовані наприкінці ХХ століття, і, як ми вже зазначали, базується на філософії якості та соціальної відповідальності, етики ділових відносин. Вона прийнята багатьма європейськими компаніями, у тому числі тими, які працюють на ринку транспортних послуг. Завдяки тому, а також з урахуванням того, що вона фокусується не тільки на економічних результатах, але враховує вимоги усіх зацікавлених сторін, тобто є соціально-, суспільно- екологічно-, у певній мірі етично- орієнтованою, а також базується на інноваціях в усіх сферах розвитку організації, ця модель можливо взяти за зразок при побудові організаційної культури та моделі управління на залізничному транспорті.

При цьому, необхідно мати на увазі, що світоглядні основи західних моделей та концепцій управління, навіть самих новітніх і досконалих, у тому числі EFQM Excellence Model, як ми вже зазначали [15], є граничними, оскільки базуються на секулярному світогляді і прагнучи, в кінцевому результаті, досягнення суто матеріальних, економічних цілей, вони не можуть задіяти духовний, творчий, соціальний потенціал суспільства та працівників у повній мірі. Крім того, ці моделі створені у межах західної економічної культури та діють у відповідному соціокультурному, ментальному середовищі, яке відрізняється від нашого. Але, вважаючи нинішній морально-психологічний стан українського суспільства, стан етики ділових відносин у ньому, модель досконалості (у її моральній основі) можливо використовувати як перехідну модель управління, поступово наповнюючи її моральну, людську, соціальну складову виходячи зі змісту концепції духовно-морального управління [15].

Для того, щоб забезпечити виконання принципів соціальної відповідальності та високий рівень ділової культури та етики бізнесу, без яких неможливо будівництво моделі досконалої організації, організації приймають відповідні кодекси, це - Кодекс ділової етики та Кодекс корпоративної соціальної відповідальності. Ці документи виражають філософію та етику компанії, а також завдають своїм співробітникам моральні стандарти

ділової поведінки через які на нормативному рівні формується організаційна культура.

Прийняття кодексу соціальної відповідальності означає позиціонування компанії як соціально відповідальної, у тому числі і в міжнародному економічному просторі, прийняття відповідних (зазначених у кодексі) обов'язків перед усіма зацікавленими сторонами із визначенням основних принципів та цілей у відносинах з ними. При тому, що прийняті обов'язки не тільки відповідають законодавчо прийнятому мінімуму зобов'язань перед усіма зацікавленими сторонами, але й виходять за їх межі (тобто компанія бере на себе підвищені обов'язки, керуючись не тільки правовими, але й соціальними принципами, моральними нормами).

Кодекс ділової етики встановлює правила, принципи та норми поведінки усіх працівників організації, як у внутрішньому середовищі (тобто у межах організації), так і у відносинах організації з акціонерами, органами влади, юридичними та фізичними особами. У Кодексі можуть проголошуватись місія організації та її корпоративні цінності. Принципи, норми та правила, встановлені у Кодексі, як правило, мають загальний характер і можуть доповнюватись та деталізуватись у різних внутрішніх документах організації (стандартах службової поведінки, правилах проведення переговорів, тощо).

Будування моделі управління та організаційної культури (організаційний розвиток) передбачає формування місії, цінностей, стратегічних цілей та завдань Компанії. На нашу думку місію та корпоративні цінності Українських залізниць необхідно сформулювати таким чином.

Місія Українських залізниць полягає в якісному задоволенні попиту на транспортні послуги, забезпеченні соціально-відповідальної діяльності, високої якості трудового життя та гармонійного розвитку персоналу, забезпеченні економічної стабільності та конкурентоспроможності, інтегрованого розвитку в Євразійській транспортній системі, системі транспортних коридорів розвитку.

Корпоративними цінностями Українських залізниць є:

- дотримання моральних норм в організаційних відносинах та у бізнесі (моральність);

- відкриті і доброзичливі відносини з органами влади, юридичними і фізичними особами (доброзичливість);

- розвиток діяльності на принципах корпоративної соціальної відповідальності (соціальна відповідальність);

- поважне і дбайливе відношення до людини (повага до людини);

- постійний особистісний гармонійний (професійний, творчий, інтелектуальний, духовний) розвиток працівників (теперішніх, майбутніх, тих,

що працювали у минулому) - (спрямування на особистість);

- стосунки між співробітниками, які засновані на взаємодопомозі, взаєморозумінні, довірі, чесності, відповідальності (єдність, солідарність, співробітництво);

- творча праця, працьовитість;
- забезпечення високої якості послуг, що надаються, і відповідність їх світовим стандартам (якість);

- зрозумілі, прозорі і взаємовигідні відносини із споживачами і постачальниками товарів (робіт, послуг), партнерами (партнерство, співробітництво);

- постійний пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності і ефективності послуг, що надаються (конкурентоспроможність, ефективність);

- фінансова прозорість діяльності;
- прихильність сучасним світовим стандартам корпоративного управління.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСО) Українських залізниць – це добровільний вклад Компанії у розвиток держави, суспільства, бізнесу в економічній, соціальній, екологічній сферах, який безпосередньо пов'язаний із господарською діяльністю усіх підприємств залізничного транспорту.

Для виконання місії Українські залізниці прагнуть бути: активним учасником соціально-економічного і духовно-культурного розвитку України, відкритим для підтримання партнерських відносин зі світовою транспортною мережею; організацією яка постійно прагне до вдосконалення та збалансованого, випереджаючого інноваційного розвитку як соціальна, економічна та технічна система; організацією яка позиціонує себе як соціально відповідальна перед державою, суспільством, співробітниками, споживачами, клієнтами, постачальниками, іншими зацікавленими сторонами а також навколишнім середовищем, прагне виконувати та поширювати стандарти моральних норм у господарській діяльності; організацією яка піклується про співробітників (минулих, теперішніх, майбутніх) їх гармонійний розвиток, реалізацію їх духовного, творчого, соціального, професіонального потенціалу та забезпечення високої якості трудового життя; науковим співтовариством, що розвиває динамічне наукове середовище у сфері транспорту, зокрема залізничного транспорту; організацією, що створює комфортні умови пасажирам під час подорожі та допомагає розвивати бізнес нашим теперішнім і майбутнім клієнтам, які користуються вантажними перевезеннями.

Стратегія Українських залізниць полягає у реалізації перспективних програм, спрямованих на підвищення ефективності роботи та соціальної відповідальності; впровадження нових технологій; забезпечення розвитку конкурентоспроможності на транспортному ринку та інтеграції залізничного

транспорту до Євразійської транспортної системи, системи транспортних коридорів розвитку.

Систему стратегічних цілей Українських залізниць можливо сформулювати наступним чином.

У фінансовій перспективі :

- досягнення високої ринкової капіталізації Українських залізниць на основі впровадження новітніх методів і засобів управління, технологій і техніки перевізного процесу, створення принципово нових комплексних форм обслуговування клієнтів, підвищення безпеки і зменшення негативного впливу на екологію, розвитку працівників, створення сильної організаційної культури;

- забезпечення економічно стійкої діяльності Українських залізниць, забезпечення економічної безпеки ;

- підвищення інвестиційної привабливості Українських залізниць, як засіб отримання коштів для здійснення програм розвитку залізничного транспорту;

- зростання прибутку, як ресурсу для розвитку залізничного транспорту України;

- зниження витрат, зокрема за рахунок підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту та інноваційної моделі розвитку.

У перспективі «споживачі та зацікавлені сторони»:

- формування доступної і стійкої транспортної системи як інфраструктурного базису для забезпечення транспортної цілісності, незалежності, безпеки і обороноздатності країни, соціально-економічного зростання та оптимізації структури економіки і забезпечення умов для реалізації потреб споживачів у перевезеннях;

- реалізація транзитного потенціалу України на базі інтеграції залізничного транспорту в Євразійську транспортну систему;

- створення достатніх пропускових і провізних можливостей і необхідних резервів для повного задоволення попиту на перевезення при кон'юнктурних коливаннях в економіці України, а також з перспективою збільшення участі у міжнародних перевезеннях;

- забезпечення високої якості, економічної привабливості, безпеки і конкурентоспроможності транспортних і супутніх їм послуг, які надаються Компанією;

- зменшення транспортної складової у вартості товарів і послуг;

- розширення номенклатури і підвищення якості послуг перевезення пасажирів та вантажів, у тому числі шляхом впровадження нових видів рухомого складу, новітніх технологій та удосконалення перевізного процесу;

- сприяння розвитку національного транспортного машинобудування;

- зниження комерційних ризиків за рахунок підвищення ефективності взаємодії з усіма економічними партнерами;

- забезпечення раціональної взаємодії з іншими видами транспорту на основі логістичних принципів при організуючій ролі залізничного транспорту;

- здійснення ефективної благодійної діяльності.

У складовій «внутрішні процеси»:

- розробка і впровадження системи управління якістю, що в результаті вплине на системне покращення безпеки руху, якості послуг, зниження витрат за рахунок оптимізації бізнес - і технологічних процесів, комплексний розвиток кадрового потенціалу, на основі ефективного вирішення питань мотивації персоналу;

- будівництва системи управління на основі моделі досконалої організації;

- забезпечення підготовки та участі у новітніх проривних міжнародних проектах у тому числі проєкті «транспортні коридори розвитку»

- оптимізація технологічного часового циклу, шляхом вдосконалення технологічних регламентів, уникнення простоїв та непродуктивної роботи техніки;

- скорочення терміну доставки і переробки вантажів;

- приведення рівня безпеки перевезень у відповідність з вимогами населення і економіки і кращими світовими стандартами на основі технологічного і технічного розвитку залізничного транспорту;

- забезпечення права громадян України на сприятливе навколишнє середовище (забезпечення екологічності);

- забезпечення прозорості господарської та фінансової діяльності ;

- оптимізація структури та підвищення ефективності використання активів;

- ресурсозбереження.

У складовій «розвиток людських ресурсів та організаційної культури (навчання та організаційний розвиток)»:

- забезпечення високого рівня якості трудового життя персоналу за усіма її складовими, у тому числі, за рахунок підвищення оплати та мотивації праці, створення умов для творчого, професійного, кар'єрного розвитку, соціальної захищеності, створення належних умов праці, охорони здоров'я та відпочинку, духовно-культурного розвитку;

- забезпечення та сприяння постійному розвитку особистісного (професійного, творчого, інтелектуального, духовного) потенціалу працівників (теперішніх , майбутніх, тих, що працювали у минулому ;

- сприяння створенню у межах галузі інтегрованої системи, яка об'єднує фундаментальну

практико-орієнтовану науку, інноваційне виробництво та розвиваючу освіту;

- сприяння створенню якісної системи навчання та розвитку персоналу;

- досягнення рівня продуктивності праці, що відповідатиме кращим показникам світових лідерів залізничного транспорту, в тому числі за рахунок проведення ефективної політики управління персоналом;

- забезпечення доступу всіх рівнів управління для отримання повної, достовірної і своєчасної корпоративної інформації в усіх напрямках управління (управління перевізним процесом і організацією вантажних і пасажирських перевезень; корпоративною інфраструктурою і рухомих складом; економікою, плануванням, фінансами і ресурсами; стратегічним розвитком, інвестиційною і інноваційною діяльністю; інформаційною безпекою, уніфікацією і інтеграцією автоматизованих систем);

- формування вертикально інтегрованої структури корпоративного інформаційного забезпечення Українських залізниць;

- зміцнення і вдосконалення організаційної культури на залізничному транспорті.

При цьому у цій складовій комплексу стратегічних цілей важливіше місце займає **створення якісної системи навчання та розвитку персоналу**, яка повинна бути спрямованою на:

- підготовку «керівників майбутнього», тобто керівників , які відповідають характеристикам лідеру служителя, наставника, архітектора (ім ,зокрема, властиві такі якості як: моральність, культура, гнучке, творче, стратегічне мислення, професіоналізм, господарність, уміння визнати свою неправоту, працювати в команді, довіряти підлеглим, уміння розвивати, допомагати, співчувати іншим, зацікавленість не у власній кар'єрі, а в розвитку організації), спроможні реалізувати провідні моделі управління (« модель досконалої організації», «модель духовно-морального менеджменту»);

- постійне удосконалення підготовки кадрів у межах інтегрованого процесу: навчання – виробництво (у т.ч підготовка та організація виробництва , процес виробництва, маркетинг та супроводження а також управління процесами та ресурсами) – наука;

- забезпечення діяльності галузі морально відповідальними та кваліфікованими кадрами у відповідності до потреб галузі та стратегічних перспектив її розвитку, у тому числі участі у проривних міжнародних проектах, у тому числі проєкті «транспортні коридори розвитку» ;

- розвиток системи безперервної освіти працівників, у тому числі сприяння розвитку їх професійної кар'єри;

- підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу.

Розвиток людських ресурсів також тісно пов'язаний із розвитком соціальної сфери. Тому

необхідно визначити **ідеологію соціального розвитку Українських залізниць**. Генеральним напрямом розвитку соціальної сфери залізничного транспорту на першому етапі є її трансформація в інтегрований механізм соціального управління бізнесом, а на другому - наближення до моделі духовно-морального управління.

Необхідність активної участі українських залізниць у міжнародних економічних відносинах, транспортних коридорах розвитку поряд із соціальними і екологічними наслідками глобалізації світової економіки, диктують необхідність дій, злагоджених на міжнародному рівні і спрямованих на поступове формування соціально орієнтованих моделей корпоративної поведінки. Тому виникає необхідність будувати всі сфери соціальної діяльності залізничного транспорту у відповідності із міжнародними стандартами, а кожне підприємство галузі повинно мати статус соціально відповідального. Саме тому ідеологія соціального розвитку залізничного транспорту повинна полягати в тому, щоб через впровадження передових форм і методів роботи і реалізацію ефективних корпоративних програм і проектів відбувалося накопичення «соціального капіталу». Причому накопичення «соціального капіталу» буде виявлятися як у вигляді зростання виробничих і фінансово-економічних показників діяльності кожного підприємства компанії, так і у вигляді складових репутації та іміджу. Накопичення «соціального капіталу» вимагає інвестицій: в персонал, в підтримку об'єктів соціальної інфраструктури, проекти, спрямовані на поліпшення умов праці, в зовнішні соціальні проекти і т.д. Проте, ключовим моментом є задача підвищення ефективності соціальних інвестицій і відповідності цих інвестицій реальним потребам об'єктів соціального інвестування. В довгостроковій перспективі, як наслідок реалізації філософії та ідеології соціальної відповідальності, залізничний транспорт повинен досягти стану, коли накопичений «соціальний капітал» буде «конвертований» у фінансовий капітал через зростання довіри з боку працівників, споживачів послуг, інвесторів, партнерів, суспільства в цілому. Таким чином, Українські залізници повинні позиціонуватись як високоефективна галузь, що оптимізує організацію виробництва і технологію, активно впроваджує ресурсозберігаючі і високопродуктивні інновації, має кваліфікований персонал з високим рівнем мотивації та якістю трудового життя, який і забезпечує упровадження і функціонування цих нововведень.

Пріоритети соціального розвитку залізничного транспорту. Системне перетворення таких соціально важливих галузей, як залізничний транспорт, завжди зачіпає інтереси суспільства і держави. Однією з найважливіших задач в даному випадку є збереження балансу між економічною результативністю галузі і виконанням суспільно

значущих функцій. При цьому, з урахуванням соціальної ефективності залізниць як суспільної інфраструктури, найважливішими характеристиками є їх доступність – територіальна, цінова, організаційна; здатність задовольнити попит населення; надійність і безумовна необхідність для життєзабезпечення. Стратегія розвитку залізничного транспорту повинна передбачувати інтенсивний розвиток кожного з цих напрямів.

Дотримання стандартів соціальної відповідальності вимагає від залізниць системних перетворень: виробничих, інфраструктурних, організаційних.

В той же час залізничний транспорт повинен визначити для себе пріоритетність соціальних питань, виходячи з розуміння значущості нематеріальних чинників економічного зростання і переоцінки ролі нефінансових ризиків в діяльності організацій. Зовнішня соціальна політика в основному повинна бути спрямованою на забезпечення сприятливих умов розвитку залізничного транспорту в регіонах тяжіння. Внутрішня соціальна політика – важливий ресурс і інструмент підвищення ефективності роботи галузі – повинна спрямовуватись на забезпечення гідного рівня і якості життя всіх працівників залізничного транспорту. Стратегічний розвиток галузі неможливий без усвідомлення відповідальності перед майбутніми поколіннями, без розуміння, що створювані цінності і нові можливості повинні ставати надбанням працівників залізничного транспорту і суспільства в цілому. Саме тому важливими аспектами діяльності українських залізниць повинні бути: турбота про співробітників як основної цінності, капіталу залізничної галузі; ведення конструктивного діалогу з місцевими співтовариствами; підтримка освіти, науки, культури і спорту.

Причому, для забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту та його ефективного розвитку, необхідно дотримувати оптимальний баланс між соціальною функцією і економічною результативністю. Стратегія розвитку залізничного транспорту повинна стати основою і одночасно інструментом об'єднання зусиль держави і підприємницького співтовариства для вирішення перспективних економічних задач і отримання великих соціально значущих результатів. При цьому необхідно зазначити, що значні досягнення в соціальній сфері можуть бути отримані лише при оптимальному балансі ринкових інтересів галузі і суспільно важливих інтересів держави і населення. Вибудовування такого балансу – складна управлінська і стратегічна задача, яку галузі належить вирішити в самий найближчий час. В цьому процесі будуть задіяні всі сторони, зацікавлені в розвитку залізничного комплексу. Для оптимізації взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх процесів необхідні злагожені дії Уряду України,

регіональних і місцевих органів влади, а також сумісні зусилля господарюючих суб'єктів галузі.

Бачення розвитку організаційної культури. Результати комплексної оцінки організаційної культури, які ми проводили на основі опитування різних груп (за рівнем управління, фахом, структурними підрозділами та залізницями) управлінців залізничного транспорту [5] дозволили зробити висновки не тільки щодо існуючої моделі організаційної культури та її недоліків, але і сформувати спільне бачення ідеальної культури, які мають управлінці. Необхідно зазначити, що усі опитувані проявили дуже велику ступінь узгодженості щодо бачення напрямів змін у культурному просторі на залізничному транспорті і наближення до ідеального (бажаного) типу культури. По-перше, це бажання збільшення прояву кланового та адхократичного типу культури, та зменшення ієрархічного та ринкового елементів. А це означає: збільшення творчості та сприяння інноваціям, заохочення особистої ініціативи та свободи, індивідуальний підхід до працівників (збільшення адхократичних елементів); збільшення згуртованості, єдності, співробітництва, заохочення бригадної праці, лідери сприймаються як вихователі, наставники, а організація бачиться як родина, критеріями успіху вважається турбота про персонал та доброзичливе відношення до клієнтів (збільшення кланових елементів культури). Ринкові елементи в культурі, які перед усім позначилися на відносинах між співробітниками, не сприймаються, а саме не сприймається внутрішньо організаційна конкуренція, спрямованість на рішення висунутих завдань будь якою ціною. Також працівники прагнуть до порядку, визначеності, стабільності, передбачуваності, зайнятості, що характеризує культуру ієрархічного типу.

Значна частка опитуваних вважає, що в управлінні необхідно збільшити орієнтацію на зміни зовнішнього середовища, проявляючи баланс між фокусом на внутрішнє та зовнішнє середовище, відповідно збільшуючи гнучкість в управлінні, і баланс між спрямованістю на інновації та традиції (консерватизм). Усі відмічають необхідність скасування культурних деформацій, які проявляються в існуванні інструкцій та правил, які не виконуються, хоча роль інструкцій та правил у регулюванні відносин усереднені організації вважається досить високою. Більшість опитуваних вважає, що джерелом влади повинні бути знання, тобто керівник повинен бути професіоналом. Також, на думку переважної частки опитуваних, керівник повинен сприймати людину як головну цінність організації, повинен активно залучувати персонал до прийняття рішень, заохочувати ініціативу та відповідальність, а також професіоналізм. Щодо бажаної мотивації – більшість опитуваних зазначили, що авторитарні методи не повинні застосовуватись зовсім, замість цього необхідно застосовувати різні стимули до праці, як матеріальні

, так і моральні, а також сприяти розвитку духовно-моральної мотивації, коли людина прагне реалізувати у праці свій духовний, творчий, соціальний потенціал. Звичайно, що серед опитуваних є і такі управлінці, які не бачать необхідності у змінах в організаційній культурі і у тому числі у стилі і методах управління. Але, все ж таки, більшість за позитивні зміни. Причому бачення змін, дійсно відповідає рисам ідеальної організаційної культури та моделі управління. І це означає готовність більшої частини управлінців до змін.

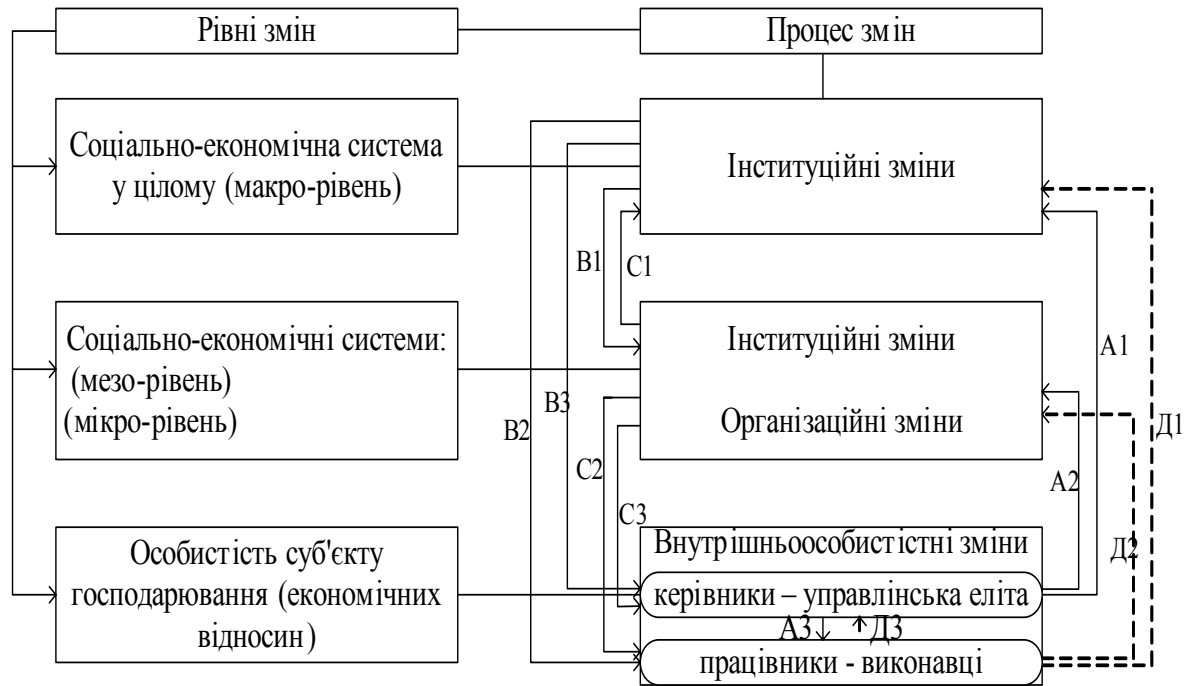
На нашу думку зусилля менеджменту повинні бути спрямовані на наступних **напрямах у зміні організаційної культури та моделі управління**: стиль лідерства – допомагати та навчати, бути націленим на гармонійний розвиток особистості кожного працівника - це духовно-моральний стиль лідерства; тип ідеального лідера – лідер-служитель, наставник, архітектор; сутність, що зв'язує організацію в одне ціле – довіра, взаємодопомога та новаторство, творчий підхід до праці; критерії успіху – сполучення морально-психологічних та соціально-економічних критеріїв при зосередженні на розвитку людини. Організація участі працівників в управлінні повинна здійснюватись на принципах соціального партнерства та солідарності.

В управлінні персоналом: жорсткість при прийомі, високі вимоги до відповідальності, морально-психологічних якостей та професіоналізму і, разом з тим, створення в колективах атмосфери взаємодопомоги, навчання, ініціативи, передачі досвіду, командної роботи. В мотивації – застосування усіх форм стимулювання і посилення внутрішньої мотивації – духовно-моральної, такої, яка б давала можливість розкрити духовний, соціальний, творчий потенціал працівників. Саме сполучення духовно-моральної мотивації та стимулювання відповідає і принципам підвищення якості трудового життя персоналу.

Керівники вищого рівня повинні звернути пильну увагу на розвиток духовно-моральної та соціально-психологічної складової в організаційній культурі, адже саме вона є рушійною силою стабільності та розвитку організації за будь яких умов, і особливо за умов кризи. Вона є фундаментом на основі якого відбувається розвиток всієї організації як складної соціотехнічної системи. Створення сприятливого морально психологічного клімату на підприємстві та сильної організаційної культури, управління, спрямованого на особистість та соціальну відповідальність, спрямованого на будівництво духовно-моральної моделі менеджменту - це один із сильніших важелів впливу на формування конкурентоспроможного гравця на транспортному ринку.

Яким чином можливо здійснити відповідні зміни у моделі управління та організаційної культури. Зміна існуючої моделі управління та формування моделі духовно-морального управління

обов'язково повинні відбуватись на трьох рівнях – інституційному (у соціально-економічній системі у внутрішньо особистісному, організаційному, цілому) . (рис.1,2).



A1 – вплив управлінської еліти на здійснення інституційних змін у макро-середовищі;

A2 – вплив управлінської еліти на здійснення змін на мезо- та мікро-рівні;

A3 – вплив управлінської еліти на зміну свідомості та поведінки особистості суб'єкту господарювання;

B1 – вплив змін на макро-рівні на діяльність залузей, об'єднань, окремих організацій (мезо- та макро-рівень);

B2 – вплив змін на макро-рівні на зміну свідомості та поведінки особистості суб'єкту господарювання;

B3 – вплив змін на макро-рівні на зміну свідомості та поведінки управлінської еліти;

C1 – вплив змін на мезо- та мікро-рівні на стан соціально-економічної системи у цілому;

C2 – вплив змін на мезо- та мікро-рівні на зміну свідомості та поведінки особистості суб'єкту господарювання;

C3 – вплив змін на мезо- та мікро-рівні на зміну свідомості та поведінки управлінської еліти;

D1 – вплив особистості суб'єкту господарювання на здійснення інституційних змін у макро-середовищі;

D2 – вплив особистості суб'єкту господарювання на здійснення інституційних змін у мезо- та мікро-рівні;

D3 – вплив особистості суб'єкту господарювання на зміну свідомості та поведінки управлінської еліти

Рисунок 1 - Взаємозв'язок рівнів та етапів змін моделі управління

Причому процеси змін на усіх рівнях є взаємопов'язаними: управлінська еліта ініціює здійснення: інституційних змін - (A1) у соціально-економічній сфері, сферах державного управління, права, освіти і виховання, культури та інформації; змін на мезо- та мікро-рівнях (галузь, об'єднання підприємств, окремі підприємства) - (A2), у тому числі зміни в системі управління, організаційній структурі, нормативних документах, системі

мотивації, системі навчання кадрів, у процесах і технологіях та інших елементах організаційної культури. Зміна моделей поведінки управлінської еліти здійснює значний вплив на зміну свідомості та економічної, трудової поведінки особистості суб'єкту господарських відносин, у тому числі персоналу підприємств (A3). Зміна середовища (соціально-економічного, політичного, культурного і т.д.), у якому існують суб'єкти

господарювання, впливає на їх діяльність (В1), поступово змінює, як їх економічну поведінку, так свідомість і економічну поведінку працівників, підприємців (В2), управлінців (В3). Зміни, які відбуваються на галузевому рівні, у діяльності окремих підприємств впливають, як на стан соціально-економічної системи у цілому (С1), так на зміну економічної поведінки та свідомості працівників (С2) та управлінців (С3). І, нарешті, зміни у свідомості та поведінки особистості, яка є учасником господарських відносин впливає на зміну умов у соціально економічній системі макро- (Д1), мезо- та мікро рівня (Д2), та зміну свідомості і поведінки управлінської еліти (Д3).

Головними умовами здійснення змін є: формування критичного управлінського потенціалу, який має відповідні особистісні характеристики та інтелектуальні моделі управління, здатність виконувати намічені перетворення; як правило, зміна складу лідерів-керівників і створення спільної команди, яка формує спільне бачення моделі, філософії управління соціально-економічної системи (СЕС), спільного бачення майбутнього СЕС, її місії, цілей, цінностей, стратегії розвитку та системи функціональних стратегій (рис 2.).

Не менш важливими є особистісні зміни і на рівні працівників. Як правило, ініціюють необхідні перетворення окремі лідери, які усвідомлюють напрям перетворень та є носіями нової моделі культури та управління (тобто їх інтелектуальні моделі управління є наближеними до ідеальних, еталонних). Інші управлінці повинні бути спрямованими на переосмислення власних інтелектуальних моделей. Зміни на особистісному рівні управлінців, передбачують те, що вони: готові визнати власні помилки, почути інші точки зору; бажають та готові прийняти нову модель управління, тобто модель духовно-морального управління; здійснюють реальні кроки щодо поступових внутрішніх змін у власних цінностях та мотивах, та впливаючи із цього, поступово здійснюють і зовнішні зміни в управлінні. Також для зміни моделі управління та організаційної культури необхідно проводити відповідну роботу (бесіди, навчання, зібрання) з персоналом на організаційному рівні: роз'яснювати персоналу необхідність та напрями змін в організаційній культурі, управлінні; доводити інформацію щодо місії організації, її корпоративних цінностей, стратегічних завдань, забезпечення усвідомлення важливості якісної праці, етичної поведінки кожного працівника у реалізації місії та стратегії організації. Ці заходи, у сукупності з прийняттям нових нормативних документів та зміни у системі мотивації, інших організаційних змінах, а також зі зміною у поведінці керівників, позитивно впливатимуть на зміну свідомості та поведінки працівників (рис 3).

Методика зміни моделі управління на рівні організації передбачає наступні етапи (рис.4). Перший - оцінка, у т.ч.: оцінка існуючих моделей управління (інтелектуальних моделей керівників; теоретичних моделей; реально існуючої у соціально-економічній системі моделі, успішних моделей управління інших СЕС); оцінка економічної культури та організаційної культури. Другий - визначення, у т.ч.: визначення ідеальної (еталонної) моделі управління та організаційної культури; визначення різниці між «ідеальною» та реальною моделями управління та культури; виявлення сильних та слабких місць в управлінні та організаційній культурі; визначення спроможностей до змін та критичних чинників змін. Третій - впровадження змін, у т.ч.: змін на особистісному рівні керівників та персоналу та на рівні організації; ініціювання змін у СЕС мезо- та макро- рівнів. Четвертий - моніторинг змін, у т.ч.: моніторинг змін у зовнішньому середовищі; розробка ключових оціночних показників для діагностики здійснення намічених стратегічних цілей та завдань та відповідних змін у СЕС; моніторинг процесу змін.

Засобами управління і, одночасно, засобами зміни моделі управління та організаційної культури є: освіта, виховання, самоосвіта, самовиховання, мотивація (при перевазі моральної мотивації), нормативне регулювання, організаційні зміни.

Щодо змін у системі мотивації. Для досягнення стратегічних цілей, зміні моделі управління та організаційної культури залізничного транспорту необхідно сформулювати ефективну систему мотивації. За визначенням Соломанидиної Т.О., мотивація – це створення таких умов, що регулюють трудові відносини, в рамках яких у працівника виникає потреба самовіддано працювати, оскільки це для нього єдиний шлях досягнення свого оптимуму в задоволенні потреб. Це процес сполучення цілей компанії і цілей працівника для найбільш повного задоволення потреб обох, процес спонукування себе і інших до діяльності для досягнення загальних цілей. Це створення умов ототожнення інтересів організації і працівника, при яких те, що вигідно і необхідно одному, стало також необхідним і вигідним іншому [16 с. 5].

Отже, мотивацію працівників і, перед усім, управлінців необхідно формувати виходячи з специфіки стратегічних цілей та завдань залізничного транспорту. У попередній публікації [17] ми довели, що найбільш ефективною системою мотивації є система збалансованих показників (Balance Scorecard).

Система збалансованих показників розроблюється на основі визначення комплексу стратегічних цілей та розробки стратегічної карти розвитку.

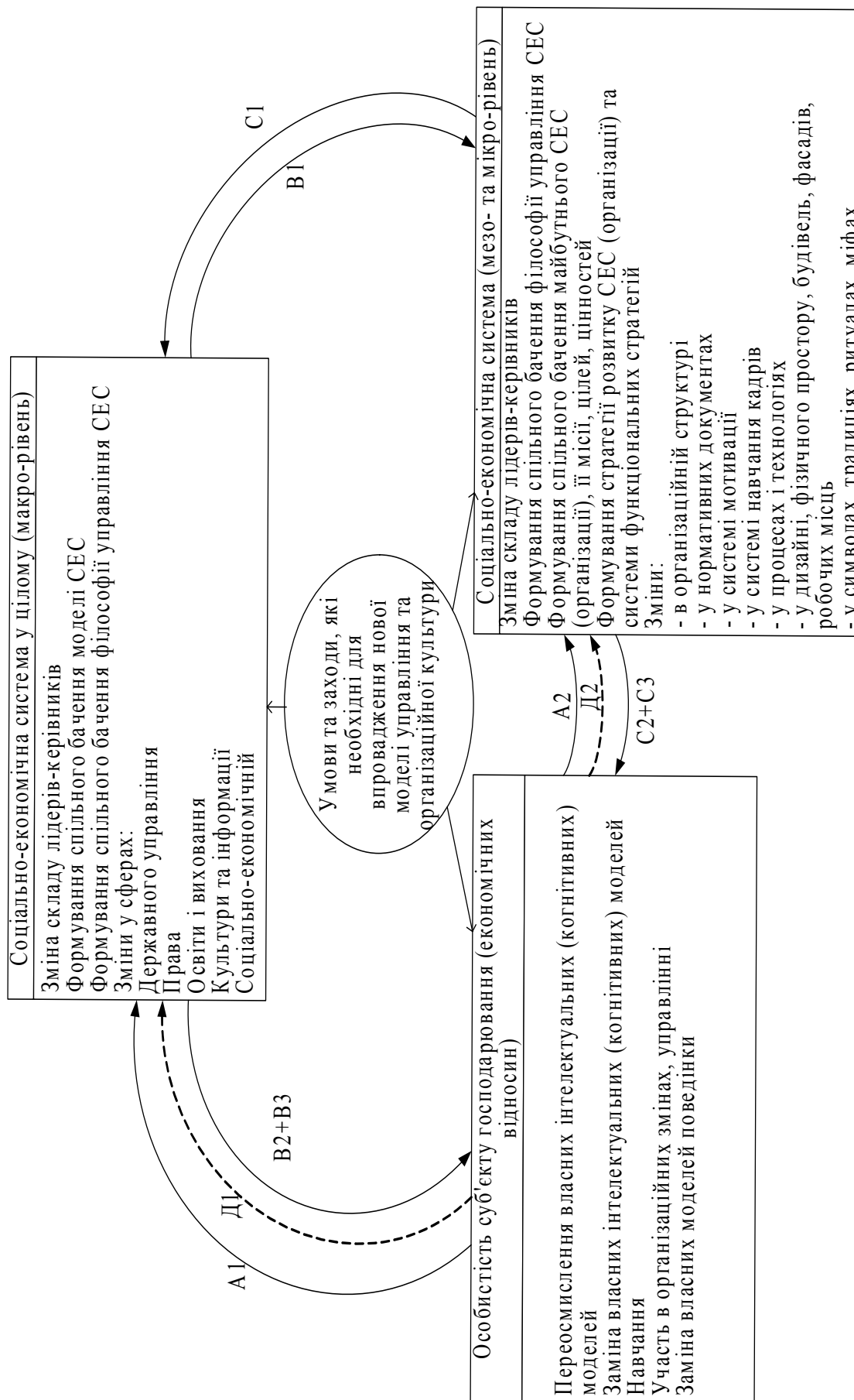


Рисунок 2 - Процес зміни моделі управління

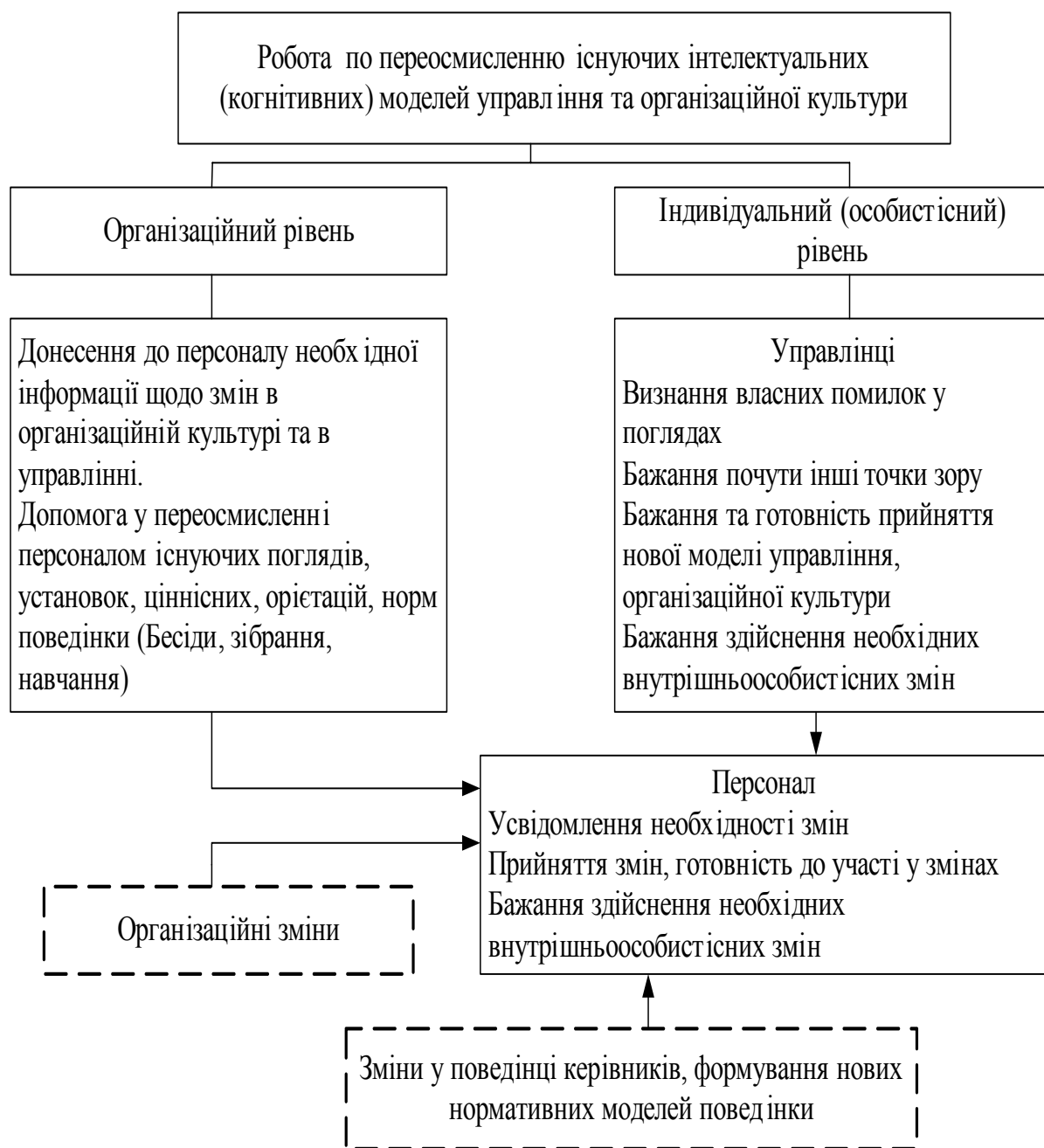


Рисунок 3 – Процес переосмислення інтелектуальних (когнітивних) моделей

Стратегія компанії розкривається в чотирьох складових (фінансова, споживачі та зацікавлені сторони, внутрішні бізнес-процеси, навчання і організаційний розвиток) у вигляді стратегічних цілей і показників, пов'язаних причинно-наслідковим зв'язком: фінансовий результат є досягненням цілей в клієнтській складовій, вони, в свою чергу, являються результатом факторів впливу внутрішніх бізнес процесів, на які, в свою чергу впливають людський, інформаційний, організаційний ресурси, які гармонійно взаємодіють в складовій навчання і розвитку.

Процес впровадження системи збалансованих показників полягає в послідовному виконанні трьох наступних етапів: розробка цілей, досягнення яких буде сприяти реалізації місії й стратегії (збалансованість); розробка показників, за допомогою яких вимірюється рівень досягнення кожної мети, і заходів, які повинні забезпечити бажаний рівень показника (каскадування); впровадження системи збалансованих показників в оперативну діяльність.

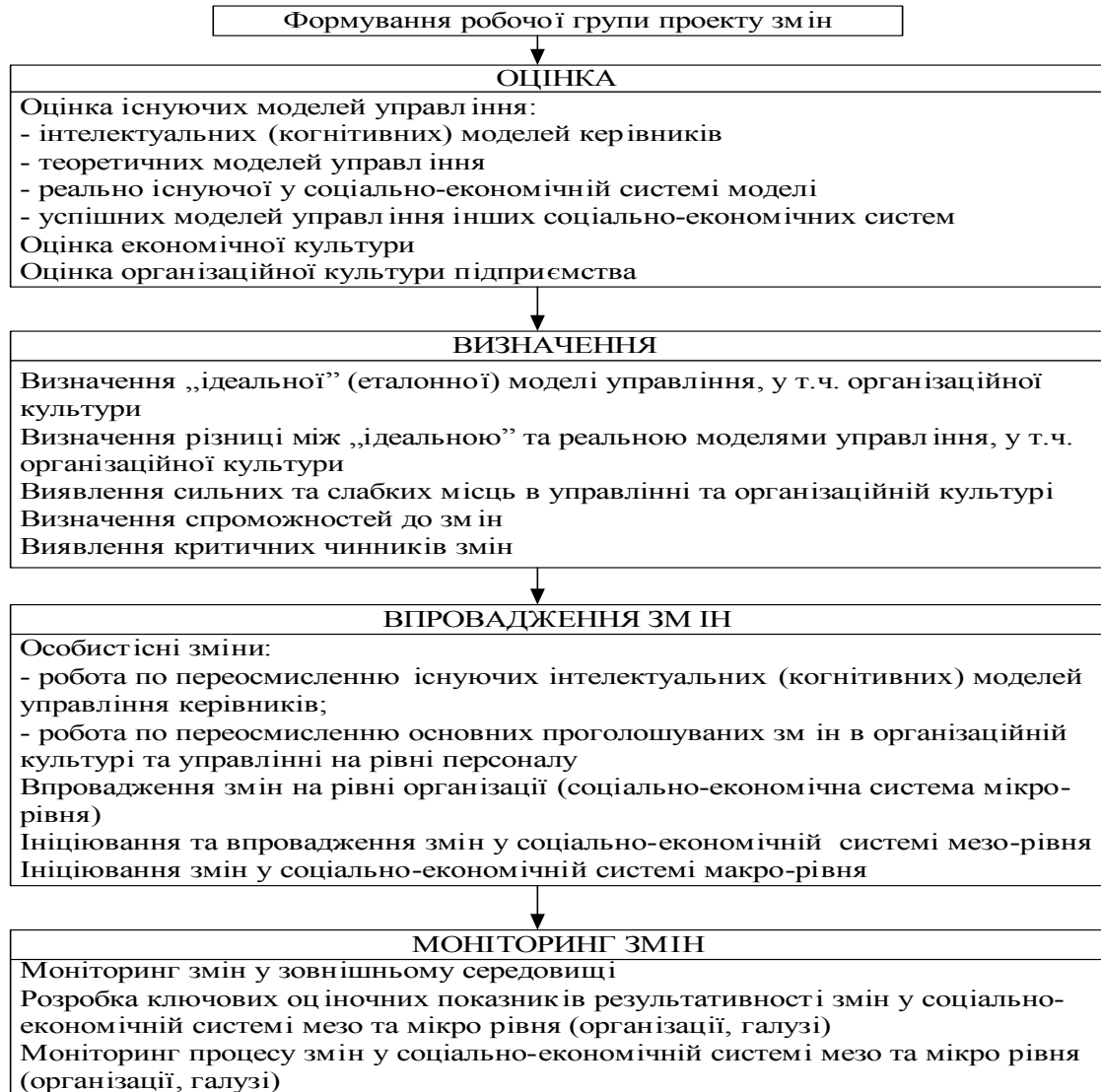


Рисунок 4– Етапи зміни моделі управління та організаційної культури

У даній публікації ми не будемо наводити систему збалансованих показників за усіма складовими. Зазначимо лише ті, які відповідають складовій «навчання та організаційний розвиток» і спрямовані на мотивацію керівників. У нашій попередній публікації [18] ми розробили методику оцінки «людської складової» організації (залізниці), у тому числі показники оцінки особистісного потенціалу працівників; показники оцінки ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу (потенціалу); показники оцінки реакції працівників на соціотехнічні аспекти організаційної системи, зокрема, рівень якості трудового життя задоволеність працівників різними сторонами трудової діяльності, управлінням, організаційною культурою, рівень організаційної культури. Ці показники і пропонуються для застосування у системі мотивації керівників з метою досягнення

зазначених стратегічних цілей (у частині складової навчання та організаційний розвиток).

Бачення організаційних змін. У процесі реформування залізничного транспорту передбачається створення Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» з розділенням бізнес-процесів, застосуванням в своїй діяльності ринкової моделі стратегічного і оперативного управління, зміцнення корпоративної культури. Такий сценарій змін зараз реалізовує ВАТ «РЖД».

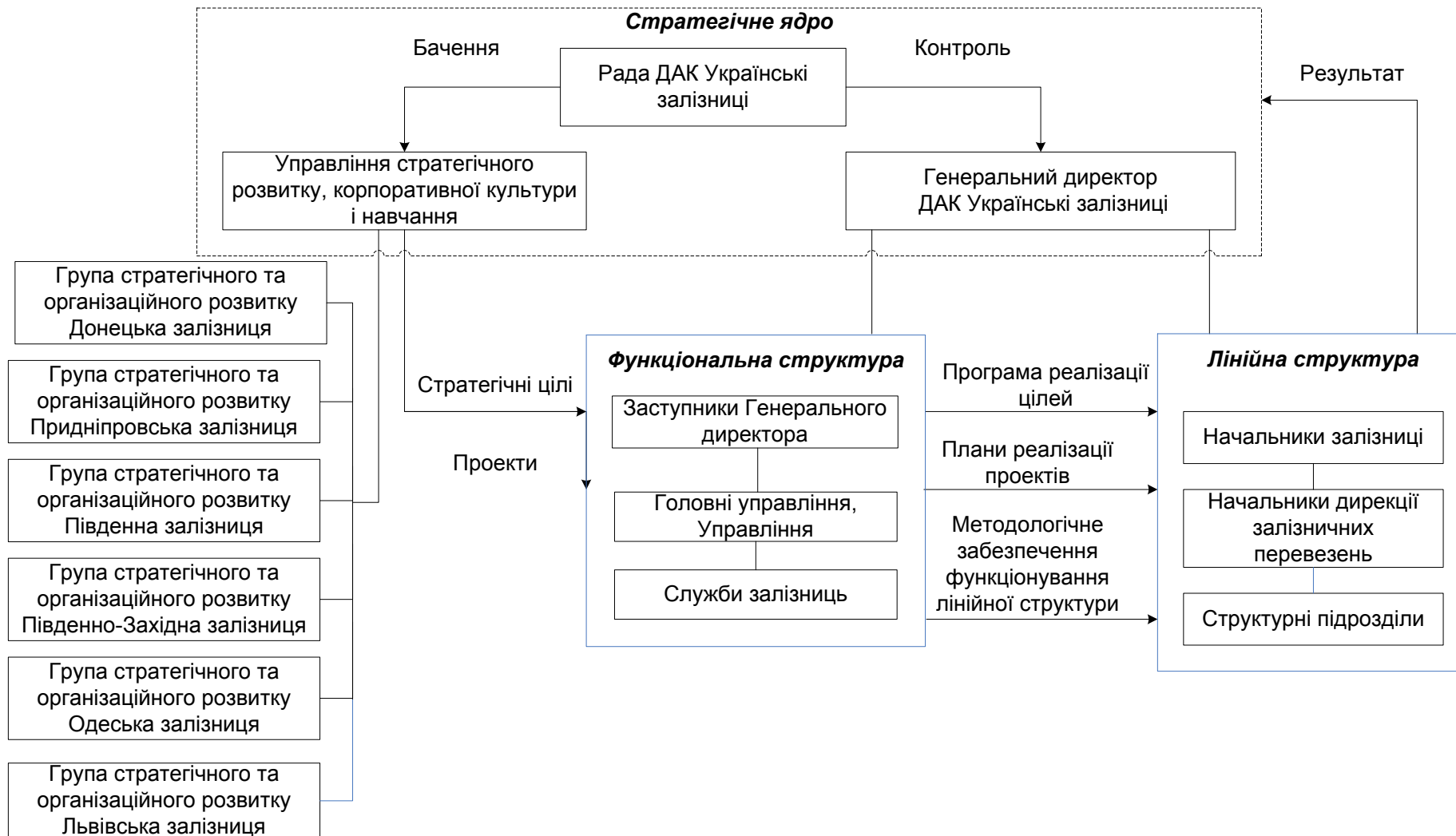


Рисунок 5– Матрична структура стратегічного управління Українськими залізницями

Для реалізації зазначених стратегічних цілей, зміни моделі управління та організаційної культури пропонується перетворення лінійно-функціональної структури управління в лінійно-матричну структуру. Матрична структура управління, яка доповнює лінійну організаційну структуру, відкриває якісно новий напрямок в розвитку найбільш гнучких і активних структур управління. Вона націлена на підйом творчої ініціативи керівників і спеціалістів та виявлення можливостей значного підвищення ефективності виробництва. Матрична структура управління передбачає подвійне підпорядкування, але основна перевага матричної структури - це оптимальне використання резервів, а також легкість в управлінні. В матричній структурі повноваження передаються по оперативному управлінню, але при виконанні процесу задіяні працівники з різних структурних підрозділів.

Також пропонується створення постійно діючої робочої групи, спрямованої на управління стратегічним розвитком Компанії та управління змінами. Для цього необхідно підібрати лідерів-керівників та фахівців різних рівнів управління, які є носіями чи прихильниками нових моделей управління та організаційної культури, є інноваторами, та створити єдину систему груп стратегічного розвитку та змін на чолі з підрозділом в апараті Укрзалізниці. До складу груп можливо залучення фахівців консалтингових компаній та провідних науковців закладів вищої освіти, підпорядкованих Мінтрансу.

Групи необхідно створити на кожній залізниці і підпорядкувати їх безпосередньо до створеного Головного управління стратегічного розвитку, корпоративної культури і навчання (рис.5).

Завданням цих груп на чолі із управлінням стратегічного розвитку є формування напрямів стратегічного розвитку і вдосконалення діяльності Компанії в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, зміцнення організаційної культури, формування та підтримання корпоративних правил і традицій, сприяння і виховування в керівниках прийнятний для галузі ідеал керівника через важелі, психологічного, матеріального і духовно-морального впливу.

Головне управління стратегічного розвитку, корпоративної культури і навчання передбачається підпорядкувати нині діючій Раді Державної адміністрації залізничного транспорту.

Цілі управління і груп стратегічного розвитку в межах відповідальності полягають у наступному:

- довгострокове стратегічне прогнозування соціально-економічних процесів в масштабі держави, регіону, залізничної галузі;

- дослідження змін в економічній культурі на макроекономічному рівні;

- комплексне дослідження якості управління Компанією та її підприємствами;

- розробка та корегування стратегій розвитку Компанії, безпосередньо стратегії «Якість управління та організаційний розвиток» у т.ч. формування спільного бачення філософії управління, моделей управління та організаційної культури організаційного розвитку;

- формування та реалізація проектів і програм підвищення якості управління, розвитку організаційної (корпоративної) культури та розвитку персоналу, у тому числі управлінського персоналу галузі;

- моніторинг змін в управлінні та організаційній культурі Компанії та її підприємств;

- участь у формуванні та реалізації нових освітніх проектів, перед усім проекті підготовки та перепідготовки критичного управлінського потенціалу [15];

- підвищення кваліфікації персоналу, формування стратегічних груп професій і їх розвиток;

- запровадження і контроль в підрозділах апаратів усіх рівнів технологій управління проектами;

- підготовка бізнес-планів и інвестиційних проектів щодо реалізації перспективних напрямків розвитку галузі.

Висновки. Таким чином у даній публікації ми розкрили теоретико- методологічні питання, які стосуються формування стратегії підвищення якості управління та організаційного розвитку, зокрема: з'ясували зв'язок між системою управління, організаційною культурою та моделлю управління; розглянули сутність таких моделей та концепцій управління як модель досконалої організації, концепція соціальної відповідальності. На основі комплексного аналізу ми визначили власне бачення: філософії та моделі управління, місії, корпоративних цінностей, стратегічних цілей (за основними складовими) розвитку організаційної культури Українських залізниць. Також ми визначили основні аспекти методології змін моделі управління та організаційної культури, у тому числі змін у мотивації та організаційній структурі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Концепція реформування залізничного транспорту України // http://www.uz.gov.ua/?m=info.menu_koncepc&lng=uk

2. Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року <http://www.uz.gov.ua/?m=all.structure.tomorrow&lng=uk>

3. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010–

2015 роки // <http://ovu.com.ua/articles/4859-pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-tsilovoyi-programi>

4. Заходи з реалізації Програми реформування (ринкової трансформації) залізничного транспорту на 2009-2010 роки (I етап) (додаток до програми) // <http://ovu.com.ua/articles/4859-pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-tsilovoyi-programi>

5. Компанієць В.В. Оцінка організаційної культури залізничного транспорту // Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту: Серія «Економіка і управління». Вип. 12.-КУЕТТ, 2008 р., с.100-116

6. Компанієць В.В. Дослідження інтелектуальної моделі менеджменту залізничного транспорту // Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту: Серія «Економіка і управління». Вип. 13.-КУЕТТ, 2009 р.

7. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2002.-352 с.

8. Н.И.Шаталова, Е.П.Стародубцева Особенности кадровой политики в сильных организационных культурах // Экономика железных дорог № 9, 2006, с. 84-92

9. Кодекс деловой этики открытого акционерного общества «Российские железные дороги» // www.rzd.ru

10. Кодекс корпоративной социальной ответственности открытого акционерного общества «Российские железные дороги» // www.rzd.ru

11. Корпоративный социальный отчет ОАО «Российские железные дороги» за 2007 год // www.cm.rzd.ru/isvp/download?vp=43&load=y&col_id=121&id=2

12. <http://www.standard-company.ru/standard-company1.shtml>

13. Маслов Д.В. От качества к совершенству. Полезная модель EFQM.-М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 152 с.

14. Глоссарий EFQM // http://www.manru.uniyar.ac.ru/downloads/EFQM%20Glossary_rus.pdf

15. Компанієць В.В. Формування інтелектуальної моделі духовно-морального управління керівників залізничного транспорту // Вісник економіки транспорту і промисловості, випуск , Харків, УкрДАЗТ, 2010 р.

16. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах).- М.:ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005.- 128 с.

17. Компанієць В.В., Храпейчук С.В. Концептуальні підходи до формування системи мотивації керівників залізничного транспорту // Збірник наукових праць Північно – Східного Наукового Центру Транспортної Академії України, УкрДАЗТ, випуск 95, Харків 2009, с.35-40

18. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» // Залізничний транспорт України. 2009р. - №3, с. 42-47

Аннотация. В статье раскрыты вопросы формирования стратегии повышения качества управления и организационного развития. На основе комплексного анализа определено видение: философии и модели управления, миссии, корпоративных ценностей, комплекса стратегических целей Украинских железных дорог, видение развития организационной культуры. Также определены основные аспекты методологии изменения модели управления и организационной культуры, в том числе изменений в мотивации и организационной структуре.

Ключевые слова: стратегия повышения качества управления, организационное развитие, организационная культура, модель управления, модель организационной культуры, миссия, стратегические ценности, стратегические цели.

Summary. In article questions of forming of strategy of upgrading management and organizational development are exposed. On the basis of complex analysis the vision is definite: philosophy and case frames, mission, corporate values, complex of strategic targets of the Ukrainian railways, vision of organizational culture development. Also basic aspects are definite of methodology change case frame and organizational culture, including changes in motivation and organizational structure.

Keywords: strategy of upgrading management, organizational development, organizational culture, case frame, model of organizational culture, mission, strategic values, strategic targets.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Юрченко Ю.Н.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

