

5.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки» від 08.06.2004 № 746.

6.Постанова Кабінету Міністрів України «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» від 16.12.2004 № 1681.

7.Мельников О. Навчально-методичні аспекти та форми професійного навчання державних службовців // Вісник державної служби України. - 1998. - №1.

8.http://korporzia.org.ua/papers/sl_ukr.htm.

9.Концепція подолання корупції в Україні "На шляху до доброчесності" (схвалена Указом Президента України від 11 вересня 2006 року № 742 / 2006). Режим доступу: <http://hghltd.yandex.net/yandbtm?url=http://www.kmv>

gov.ua/getdoc.asp?Id=6658&text=%EA%EE%F0%F3%EF%F6%B3%FF+%E2+%F3%EA%F0%E0%BF%ED%/

10.Наказ Державної адміністрації залізничного транспорту країни від 12.04.2005 р. № 72-Ц «Про затвердження Порядку закупівлі товарів, робіт та послуг на залізничному транспорті на тендерній основі, зразка Положення про тендерний комітет з питань закупівлі товарів, робіт, послуг на залізничному транспорті». Режим доступу: <http://uapravo.crimea.ua/2005-zakon/Derzhavna-adm-n-strac-ja-zal-znichnogo-transportu-Ukra-ni-Ukrzal-znicja-Nakaz-72/>.

11.Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура: монографія / Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В.; за ред. А.Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

12.Бакай Ю. Топ-резерв / Ю. Бакай // Босс. – 2007. - №3. Режим доступу до статті: http://www.emd.ru/press/publish/st5_07.php/

Аннотація. В результате обобщений усовершенствована практика воспитания и развития управленческого персонала как инструмента реализации антикоррупционных мероприятий в системе управления экономическим потенциалом железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: персонал, управленческий персонал, организационно управленческие мероприятия, предписывающий - разрешительные управленческие решения, расстановка кадров, аттестация, ротация, коррупция.

Summary. As a result, generalizations improved rearing practices and the development of management personnel as a tool for the implementation of anticorruption measures in system control the economic potential of rail transport.

Keywords: personnel, managerial staff, organizationally administrative measures, active-resolvent administrative decisions, placing of shots, attestation, rotary press, corruption.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Чебанова Н.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*

УДК 656.07:339.92

ІНТЕГРАЦІЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., к.е.н., доцент,
Янченко Н.В., ст. викладач (УкрДАЗТ)*

Стаття присвячена дослідженню підходів щодо впровадження системи адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту, зокрема розглянуто процес її інтеграції в існуючу систему менеджменту.

Ключові слова: адаптивне управління, інтегрована система менеджменту, підприємства залізничного транспорту.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови господарювання характеризуються серйозними ризиками, в основі виникнення яких швидке зростання світового населення і добробуту та зростаючий тиск на природні ресурси, що приводить до нехватки природних ресурсів, розвитку нелегальної економіки, коливання курсів національних валют, фінансових криз та інших проблем, які обумовлюють нестабільність економічного середовища. Забезпечення ефективного функціонування та стійкого зростання підприємств в таких умовах залежить від їх адаптації.

На підприємствах залізничної галузі розвиток адаптаційних процесів є одним з найактуальніших завдань, що обумовлено їх високою залежністю від зовнішнього середовища та необхідністю реанімувати існуючий економічний потенціал підприємств галузі. У зв'язку з цим постає задача впровадження адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сформулювали фундаментальні поняття і виявили основні закономірності взаємодії організацій і підприємств із зовнішнім середовищем в своїх працях Ансофф І., Гібсон Дж., Мінцберг Г., Холл Р. та ін. [1-4]. Управління адаптацією сучасними вітчизняними підприємствами присвятили дослідження Буднік М.М., Грибик І.І., Криворак А.Д., Стасюк В.П., Алексеев С.Б. та ін. [6-9]. Удосконаленню управління підприємствами залізничного транспорту присвячені роботи таких відомих вітчизняних вчених як: В.Л. Дикань, Ю.С. Бараш, О.Г. Дейнека, Г.Д. Ейтутіс, М.В. Макаренко, Л.О. Позднякова, Н.В. Чебанова, Ю.М. Цветов та інші [10-14].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Разом з тим питання адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту не дістали належного висвітлення, зокрема потребує подальшого дослідження питання впровадження адаптивного на підприємствах залізничної галузі.

Мета статті: дослідити сутність інтегрованих систем менеджменту і особливості їх впровадження та на цій основі розробити положення щодо впровадження адаптивного управління на підприємствах залізничної галузі.

Виклад основного матеріалу. Значущість адаптивного управління для підприємств залізничного транспорту визначається тим, що існує необхідність забезпечення їх ефективного функціонування і стійкого розвитку в умовах нестабільності і високих ризиків.

Проведені дослідження показали, що під адаптивним управлінням на підприємствах слід розуміти інтегровану систему менеджменту, яка включає процеси моніторингу і прогнозування

середовища підприємства (як зовнішнього, так і внутрішнього, оцінку рівня адаптації економічного потенціалу підприємства, розробку заходів щодо адаптації, контроль за процесом адаптації та його регулювання).

У зв'язку із запропонованим визначенням необхідно більш детально розглянути сутність інтегрованого менеджменту, до якого з кінця 90-х років минулого століття проявляють все більший інтерес багато організацій як за кордоном, так і в Україні.

Для багатьох дослідників поняття інтегрованої системи менеджменту асоціюється по-перше, з процесом об'єднання в одне ціле яких-небудь систем менеджменту, а по-друге, з найефективнішим способом управління організацією в умовах зростаючої конкуренції. Хоча в загальноновизнаному розумінні інтегрована система менеджменту — це всього лише частина системи загального менеджменту підприємства, що відповідає вимогам двох або більш міжнародних стандартів на системи менеджменту і функціонує як єдине ціле [15]. При цьому, слід зазначити, що вищенаведені положення щодо сутності інтегрованості як процесу об'єднання та ефективного управління не відмінюються.

Сьогодні до числа найактуальніших стандартів на системи менеджменту відносяться: стандарти ISO серії 9000 на системи менеджменту якості, серії 14000 на системи екологічного менеджменту, стандарти OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) серії 18000 на системи менеджменту промислової безпеки і охорони праці, стандарт SA (Social Accountability) 8000 на системи соціального і етичного менеджменту. Стандарти на системи менеджменту також включають стандарти, розроблені на основі ISO серії 9000 для застосування в конкретних галузях, а також стандарти на системи управління, що базуються на принципах HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points — аналіз ризиків і критичні контрольні крапки) і на принципах GMP (Good Manufacturing Practice — належна виробнича практика).

Доцільність створення максимально інтегрованих систем менеджменту не викликає сумнівів. До числа явних достоїнств таких систем можна віднести [16]:

- інтегрована система забезпечує велику узгодженість дій усередині організації, посилюючи тим самим синергетичний ефект, що полягає в тому, що загальний результат від злагоджених дій вище, ніж проста сума окремих результатів;
- інтегрована система мінімізує функціональну роз'єднаність в організації, виникаючу при розробці автономних систем менеджменту;
- обслуговування інтегрованої системи, як правило, значно менш трудомістко, ніж декількох паралельних систем;
- число внутрішніх і зовнішніх зв'язків в інтегрованій системі менше ніж сумарне число цих

зв'язків в декількох системах; об'єм документів в інтегрованій системі значно менше ніж сумарний об'єм документів в декількох паралельних системах;

- в інтегрованій системі досягається більш високий ступінь залучення персоналу в поліпшення діяльності організації;

- здатність інтегрованої системи враховувати баланс інтересів зовнішніх сторін організації вище, ніж за наявності паралельних систем;

- витрати на розробку, функціонування і сертифікацію інтегрованої системи нижче, ніж сумарні витрати при декількох системах менеджменту.

У зв'язку з вищевказаним розглянемо основні положення щодо можливості формування інтегрованої системи адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту.

Аналіз впровадження інтегрованих систем управління показав, що до такого рішення підприємства приходять по-різному: це вимоги керівництва, умова укладення договору із споживачем, вольове рішення керівника-новатора, бажання мати конкурентну перевагу, прагнення вийти за межі звичних ринків збуту продукції (послуг) і т.д. Тим самим, заявляючи ринку про те, що підприємство веде свій бізнес цивілізований, за передбаченими правилами, і готово приймати інвестиції. Тому, часто, впровадження проходить формально, без належного осмислення потреб в зміні форм ведення бізнесу, вдосконалення виробничого процесу, підбору і підготовки персоналу та ін. Це відбувається в тих випадках, коли керівництво підприємства не завжди віддає собі звіт в своїй "готовності" до впровадження, тобто до тих задач, які належить вирішити в рамках створюваної

системи менеджменту. Це свідчить про те, що формальний підхід не дає результатів.

Розглянемо деякі проблеми при розробці і впровадженні інтегрованих систем менеджменту на підприємствах залізничного транспорту. Діяльність будь-якої організації — це виконання процесів. Керівники і фахівці інтуїтивно розуміють це, але, як правило, утрудняють адекватно виділити процеси. Застосування "процесно-орієнтованого підходу" дозволяє переглянути основи управління підприємством. Існуюча вертикально-ієрархічна структура управління на більшості підприємств залізничного транспорту містить "штучні бар'єри" між підрозділами. Як правило, співробітники, виконавши завдання і відзвітувавши за результат, як би "випадають" з подальшого виробничого процесу, тобто виникає ситуація – "зробив продукт, передав його сусіду, а що він з ним робитиме далі, мене не торкається". Така система в побудові взаємодії підрозділів є малоефективною. Ще однією важливою проблемою підприємств є відсутність "зворотного зв'язку" на етапах виробничого циклу. Неформалізовані способи взаємодії підрозділів і окремих співробітників, наприклад, при виявленні причин дефектів, внесенні яких-небудь змін, доробки продукції збільшують терміни здійснення виробничого циклу, оскільки основна маса часу йде на узгодження виникаючих проблем між учасниками, а також на вироблення "з нуля" шляхів рішення проблеми.

Загалом порядок створення системи адаптивного управління на підприємствах залізничної галузі повинен включати послідовне виконання етапів, характерних для всіх інтегрованих систем (рис.).

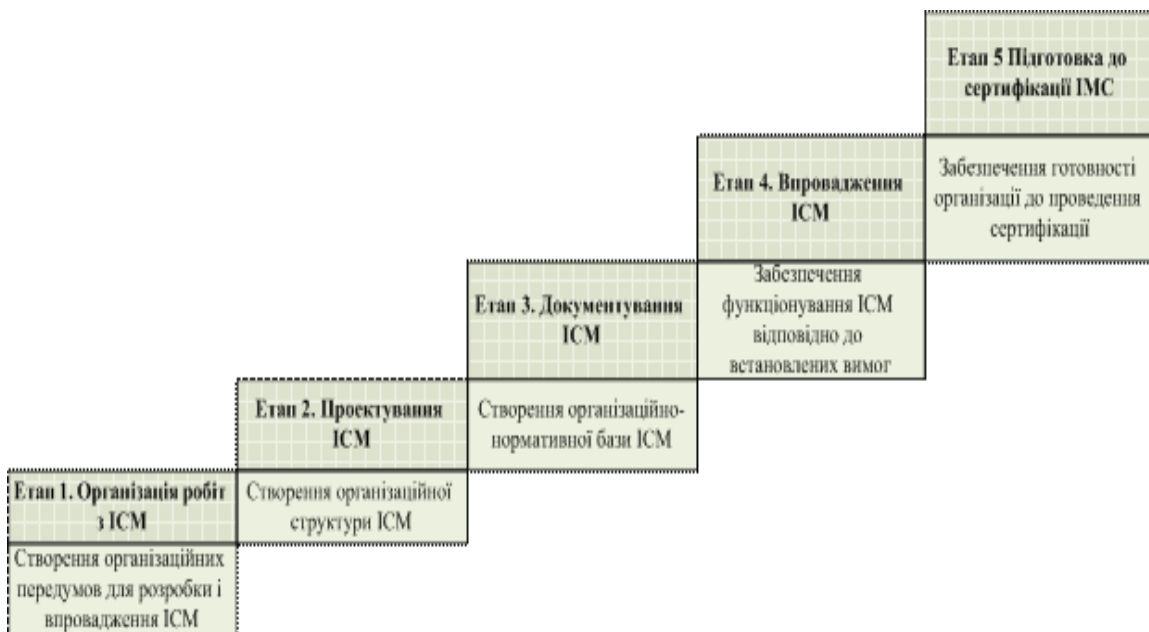


Рисунок - Порядок створення інтегрованої адаптивної системи управління на підприємствах залізничного транспорту

Ключовою ланкою при впровадженні системи адаптивного управління є інтеграція її в існуючу організаційну структуру. Пропонується створити Центр управління адаптацією, керівництво яким доцільно доручити заступнику начальника залізниці. Необхідність створення такого центру обумовлена наявністю проблем адаптації глобального масштабу (в межах всієї залізничної галузі та/або залізниці).

До основних завдань роботи центру слід віднести:

2.1 Визначення відповідальних осіб по службах та структурних підрозділах та зон їх відповідальності;

2.2 Формування технічно-інформаційного забезпечення роботи центру;

2.3 Формування методичного забезпечення системи адаптивного управління;

3.3 Формування механізму підтримки рішень щодо обґрунтування заходів з адаптації на основі створення робочих груп.

Що стосується реалізації адаптивного управління, то відповідальних та зони відповідальності доцільно визначати виходячи з необхідності моніторингу та оцінки стану параметрів економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту за його елементарними складовими на різних рівнях управління (бізнес-процесів, структурного підрозділу і залізниці в цілому), тобто використовуючи ієрархічно-функціональний підхід, що представлено в табл.

Таблиця

Декомпозиція економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту за ієрархічно-функціональним підходом

Рівень управління	Складові економічного потенціалу для оцінки
Залізниця	1 Кадрова 2 Матеріально-технічна 3 Організаційно-технологічна 4 Фінансово-інвестиційна 5 Організаційно-управлінська 6 Інноваційна 7 Маркетингово-комунікаційна
Управління залізниці	1 Фінансово-інвестиційна 2 Організаційно-управлінська 3 Інноваційна 4 Маркетингово-комунікаційна
Структурний підрозділ	1 Кадрова 2 Матеріально-технічна
Бізнес-процес	3 Організаційно-технологічна

Висновок. Таким чином, при впровадженні системи адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту доцільно врахувати досвід впровадження інтегрованих систем менеджменту, що дозволить уникнути багатьох помилок та забезпечити ефективність менеджменту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансоф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансоф. – СПб.: Питер ком, 1999. – 416 с.
2. Гибсон Дж. Организации: процессы, структура, поведение / Дж. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. О’Доннели. – М.: Инфра-М, 1999. – 662 с.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации./ Г. Минцберг. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
4. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб.:Питер, 2001. – 512 с.

5. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / М.М. Буднік. – Харків, 2002. – 20 с.

6. Грибик І.І. Управління процесом адаптації промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / І. І. Грибик . – Львів, 2005. – 21 с.

7. Криворак А.Д. Адаптація систем управління промисловими підприємствами в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудівна галузь)» / А.Д. Криворак . – Одеса, 2008. – 17 с.

8. Стасюк В. П. Моделі адаптивного управління підприємством у нестабільному економічному середовищі: автореф. дис.. на

здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / В.П. Стасюк. – Донецьк, 2003. – 31 с.

9. Алексеев С.Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / С.Б. Алексеев. – Донецьк, 2003. – 21 с.

10. Дикань В.Л. Регулювання економічної діяльності підприємств залізничної галузі / В.Л. Дикань, Н.В. Чебанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ. – 2009. – № 25. – С. 11–20.

11. Бараш Ю.С. Основні напрямки структурної реформи залізничного транспорту / Ю.С. Бараш // Залізничний транспорт України. – 2004. – №2. – С.4.

12. Дейнека О.Г. Теоретичні та методологічні складові розвитку залізничного транспорту України / О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова // Вісник

економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ. – 2009. – № 25. – С. 62–65.

13. Ейтутіс Г.Д. Основні моделі управління залізницями / Г.Д. Ейтутіс // Залізничний транспорт України. – 2007. – №6. – С. 25–26.

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

15. Хачатуров А.Е., Белковский А.Н. Современный интеграционный менеджмент. / А.Е. Хачатуров, А.Н. Белковский. – М.: Издательство: Дело и Сервис (ДИС), 2006. – 272.

16. Корешков В. Интегрированные системы менеджмента организации. Особенности, проблемы и пути решения / В. Корешков, В. Нахаренко, М. Кусакін, І. Осмола // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - № 1 (44). - 2007 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.klubok.net/Downloads-index-req-viewdownloaddetails-lid-338.html>

Аннотация. Стаття посвящена исследованию подходов к внедрению системы адаптивного управления на предприятиях железнодорожного транспорта, в частности рассмотрен процесс ее интеграции в существующую систему менеджмента.

Ключевые слова: адаптивное управление, интегрированная система менеджмента, предприятия железнодорожного транспорта.

Summary. The article is devoted to research of approaches to introduction of the system of adaptive control on the enterprises of railway transport, the process of its integration in the existent system of management is considered in particular.

Keywords: adaptive control, the integrated system of management, enterprises of railway transport.

Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Єлагін Ю.В.

УДК 338.242:656.224

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ СТОСОВНО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Чаркіна Т.Ю., аспірант (ДНУЗТ)

В статті подано послідовність досліджень стосовно підвищення конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень з метою захоплення лідируючих позицій на ринку транспортних послуг.

Ключові слова: конкурентоспроможність, методи конкуренції, ринок транспортних послуг, види транспорту, залізничні пасажирські перевезення.