

УДК 658: 656.2.001.73

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

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

В статті наведено авторське визначення якості управління, яке базується не тільки на парадигмі загального менеджменту якості, а й на парадигмі духовно-морального управління, і тим самим відображує соціокультурну специфіку управління. Також визначені основні положення оцінки якості управління, які містять принципово нові аспекти оцінки, зокрема психологічну модель управління, а також відображують галузеву специфіку.

Ключові слова: *якість, якість управління, модель управління, психологічна модель управління, аспекти оцінки якості управління*

Постановка проблеми. Актуальність. Сучасний західний менеджмент визнає вирішальну роль якості системи менеджменту та людського фактору у забезпеченні конкурентноздатності організації та здійсненні стратегічних перетворень. Залізничний транспорт України знаходиться у стані таких ключових перетворень, які будуть визначати його майбутнє. Це обумовлює необхідність звернути увагу на зміну підходів до управління, створення якісної моделі управління, адекватної внутрішнім можливостям та вимогам часу, а також на створення системи оцінки якості управління на залізничному транспорті.

Необхідність підвищення якості управління, начебто, досить зрозуміла усім. Тим часом втілити це прагнення в нормативні вимоги, конкретні показники важко із тієї причини, що сам термін "якість управління" визначається і в науці управління, і в практиці досить розпливчато, невизначено. Також подальшої розробки потребує і система оцінки якості управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якість відноситься до найбільш містких, складних і універсальних категорій, що мають безліч аспектів, особливостей і, отже, трактувань. У самому загальному вигляді сутність поняття "якість" може розглядатися у фундаментальному і прикладному значенні.

Фундаментальне визначення якості дається у філософії. Воно виражає сутнісну визначеність об'єкта й означає найвищу абстракцію, зміст якої перебуває у внутрішній визначеності речі, що робить її саме даною річчю на відміну від інших речей у певній системі зв'язку.

Взагалі, досліджуючи поняття якості у ракурсі філософського підходу, необхідно мати на увазі наступні положення:

- 1) якість означає сутнісну визначеність «речі» (по Гегелю), завдяки якій вона відрізняється від інших речей;
- 2) сприйняття якості суб'єктивне;
- 3) визначеність «речі» виявляється по-різному, залежно від умов дійсності (ситуації, «буття»).

Прикладне визначення якості відноситься до конкретних об'єктів: продукції, послуг, процесів, систем тощо. Для його визначення в сучасній літературі і практичній діяльності використовують два підходи: технократичний (традиційний погляд) [1, 2]; інноваційний (нова парадигма якості) [3, 4].

Відповідно до інноваційного підходу, якість є категорією, яку розглядають стосовно до різних об'єктів та на різних рівнях. Сучасні погляди на якість пов'язані з її розглядом як усеосяжної категорії. Так, президент Української асоціації якості вказує: "Говорячи про якість, усім нам необхідно усвідомлювати, що це стосується не лише продовольчих товарів. І це не лише контроль і нагляд, стандарти і сертифікати. Якість – категорія всеохоплююча. Крім продукції та послуг, вона поширюється на підприємства, організації та установи, їх персонал і системи менеджменту. Якість притаманна будь-якій діяльності людини, взаємовідносинам між людьми, ставленню людей до оточуючого світу..." [5, с. 51]. Отже сфокусуємось на якості управління.

Дослідженням якості управління, у тому числі визначенням сутності та змісту цього поняття, а також розробкою підходів до оцінки якості управління займається певне коло вчених, серед яких слід відмітити таких російських та українських фахівців як А.Вінокуров, В. Вінокуров, О.Криворучко, Д.Маслов, Б.Райзберг, Л.Шокіна та ін. [6-13].

Якість управління може досліджуватися в різних аспектах і з різних позицій та об'єктів управління. Мова може йти про якість управління соціально-економічною системою макро-, мезо- чи мікро-рівня або про якість управління певними процесами у цій системі, функціональними галузями чи ресурсами.

Серед аспектів дослідження та оцінки якості управління є: економічний, екологічний, соціальний, технічний, технологічний. Найбільш досліджуваним є економічний аспект, коли якість управління розглядається як інтегрована характеристика уміння підприємства успішно вести бізнес, а якщо більш широко – бути конкурентоспроможним.

Якщо розглядати саме цей аспект (конкурентоспроможність) на рівні окремого підприємства (соціально-економічної системи мікро-рівня) якість управління, за думкою таких дослідників, як А.Винокуров та В.Винокуров буде виявлятися у виборі і обґрунтуванні цілей діяльності, в способах дії на основі і обслуговуючі процеси створення продукту чи послуги, в характері дій щодо визначення і формування конкурентних переваг підприємства.

Тому, на їх думку, якість управління - це сукупність властивостей, які визначають можливість створення належних умов для ефективного функціонування, розвитку і забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом вибору, інтеграції і комбінування засобів дії на певні чинники внутрішнього і зовнішнього середовища [6].

Тобто, якість управління — це стан і міра; стан потенціалу управління і міра його використання, яка відображена в результатах діяльності підприємства і його складових [7].

І далі вони доповнюють, що якість управління - це не тільки властивості інформаційних, трудових і інших процесів, які здійснюються в системі управління, але і результативність діяльності підприємства на ринку, вияв того, в якому ступені встановлені цілі діяльності відповідають стану зовнішнього середовища, продукція, що випускається, - запитам споживачів, стратегії, що використовуються, - діям конкурентів і т.д. [6].

Тобто, у даних визначеннях підкреслюються необхідність досягнення головної мети діяльності підприємства - забезпечення конкурентоспроможності і підкреслюються такі складові якості управління як: стан потенціалу управління і міра його використання; процеси (властивості процесів); економічна результативність, адекватність (відповідність) цілей, стратегії, а більш вірно - управлінських рішень, задоволення потреб споживачів.

Але якість управління, на нашу думку, необхідно розглядати з позиції більш широкої, ніж інтереси окремого підприємства (забезпечення конкурентоспроможності). Однією із провідних концепцій сучасного менеджменту є концепція соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачує застосування, як до формування стратегії підприємства так і до оцінки його діяльності, підходу зацікавлених сторін. З цієї позиції розглядає якість управління О.Криворучко [8-10].

Вона зазначає наступне. По-перше, якість визначається сукупністю властивостей і характеристик; вказівкою на різний рівень властивостей і характеристик (відмітну ознаку даного об'єкта від собі подібних). По-друге, у визначенні якості необхідно мати на увазі, що рівень властивостей і характеристик формується різними взаємодіючими сторонами (підприємство, постачальники, споживачі, власники, конкуренти і ін.). По-третє, необхідно враховувати задоволення

різних рівнів потреб та динамічність потреб [8]. І з цими положеннями ми цілком згодні.

О. Криворучко вважає, що основою для якості менеджменту, колективу організації, суспільства в цілому є якість продукції та послуг (хоча, на нашу думку, глибинна основа якості - інша). І до визначення понять "якість менеджменту", застосовує той же підхід, що і до якості продукції. Якість менеджменту, за визначенням автору, є сукупністю властивостей і характеристик менеджменту (структури, процесу і ін.), рівень яких формується взаєминами всіх зацікавлених сторін і дозволяє задовольняти різні рівні потреб, що постійно змінюються. У цьому випадку потреби виражають напрямки і цілі діяльності підприємства і відповідно його менеджменту [9].

Підхід Б.Райзберга базується на дослідженні якості управління з урахуванням ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків: "якість управління — якість функціонування об'єкту управління — якість продукту, створюваного об'єктом управління" [12].

На його думку якість управління (мова йде про такий об'єкт управління як економіка) визначається мірою, в якій воно спрямовує економічні об'єкти і процеси на досягнення соціально-економічних цілей відповідно до потреб економіки і суспільства. В той же час якість управління характеризується і якістю процесів самої управлінської діяльності: науковістю вживаних методів управління, прогресивністю засобів управління, професіоналізмом апарату управління.

Тобто, ці визначення підкреслюють головний критерій якості управління - реалізацію потреб усіх зацікавлених сторін на мікро- та макро- рівнях, а також якість самих процесів управління.

Взагалі, ці визначення відповідають новій філософії управління відомій як загальний менеджмент на основі якості. Це філософія управління, яка спрямована на забезпечення та поліпшення якості у масштабі всієї організації, у тому числі якості продукції та послуг, виробничих процесів, роботи персоналу, управлінських рішень та системи управління у цілому.

Якість управління розглядається, як з позиції оцінки потенціалу (можливостей) системи, так і з позиції досягнення мети і завдань діяльності компанії та результатів діяльності для усіх зацікавлених сторін.

Яким же чином оцінюють якість управління? Виходячи з різних підходів до визначення якості управління існують і різні підходи до оцінки якості управління.

Це можуть бути ситуаційні підходи, коли акцент в оцінці робиться на певній складовій, певному критерію чи підкритерію оцінки, або системний підхід, який передбачає, з одного боку - багатокритеріальність, а з іншого - ієрархічність.

Оцінка з позиції ситуаційних підходів широко відома в економічному та фінансовому аналізі. Так, якщо акцент робиться на економічній складовій та економічній результативності, оцінка якості

управління проводиться на основі певних показників, вибір яких залежить від зацікавленої сторони. Наприклад, якщо мова йде про інтереси власника, оцінюють такі показники як: ринкова вартість компанії, грошові доходи власника, рентабельність власного капіталу. Для акціонерів важливішими оціночними показниками будуть ринкова вартість акцій та сума дивідендів; для менеджерів - рентабельність продаж, динаміка продаж та прибутку, доля ринку, фінансова стійкість. При акценті на якості продукції (послуг), як основі якості управління, оцінку необхідно проводити із позиції задоволення потреб різних зацікавлених сторін.

Взагалі, можливо виділити наступні ситуаційні підходи до оцінки якості управління: цільовий підхід (критерій оцінки – ступень досягнення цілей); ресурсний підхід (критерій – вміння придбати цінні ресурси та управляти ними); підхід внутрішніх процесів (оцінка з позиції якості внутрішнього середовища організації та організації процесів); підхід акціонерів, або зацікавлених сторін (коли якість оцінюється для кожної із зацікавлених сторін). Але застосування цих підходів, кожного окремо, не дає системної оцінки якості управління.

Системна оцінка, як ми зазначали, передбачає, з одного боку багатоаспектність та багатокритеріальність, а з іншого – ієрархічність. Вона базується на баченні соціально-економічної системи будь якого рівня як з точки зору її внутрішньої складової - внутрішніх можливостей, так і з точки зору результативності системи для усіх зацікавлених сторін, як з точки зору поточного стану системи, так і перспектив її розвитку.

Системний підхід до оцінки якості управління застосований у моделях ділової досконалості, зокрема, Малкольма Болдріжа, США (Malcolm Baldrige National Quality Award — MBNQA), моделі Європейського фонду управління якістю (EFQM — European Foundation for Quality Management), які спираються на методологію загального менеджменту якості (TQM) [14-17].

Модель вдосконалення EFQM об'єднує дві групи критеріїв: «можливості» і «результати». Критерії групи «можливості» дають розуміння і допомагають оцінювати, як досягаються результати. Група критеріїв «результати» включає основні показники і результати діяльності компаній, які досягнуті при використанні наявних можливостей.

Кожний критерій моделі має оцінку у балах, загальна сума за усіма критеріями складає 1000 балів. Ваговий зміст кожного критерію встановлюють експерти EFQM і численні користувачі моделі. Коефіцієнти вагомості можуть мінятися з урахуванням накопичуваного досвіду і змін в зовнішньому середовищі. Групи «можливості» і «результати» мають еквівалентні максимальні оцінки — по 500 балів, що указує на однакову важливість як потенціалу організації, так і того, наскільки успішно він використовується.

Група «можливості» включає наступні критерії: лідерство; (100 балів); політика і стратегія (80 балів); люди (90 балів); партнерство і ресурси; (90 балів); процеси (140 балів).

Група «результати» включає такі критерії: результати для споживачів (200 балів); результати для працівників (90 балів); результати для суспільства (60 балів); ключові результати діяльності (150 балів).

Але, незважаючи на те, що підхід до визначення якості управління, сформований у межах парадигми (філософії) загального менеджменту якості та реалізований у моделях досконалості є найбільш вдалим, оскільки оцінює як потенціал системи так і результати її діяльності для усіх зацікавлених сторін і для самої організації, він все ж таки не може бути в незмінному вигляді застосований для усіх соціально-економічних систем.

Маємо на увазі те, що оцінка якості управління повинна відображувати соціокультурні особливості соціально-економічної системи макро- рівня, а також відповідну специфіку виду діяльності соціально-економічної системи мезо- та мікро- рівня (у нашому випадку – це особливості діяльності залізничного транспорту).

Крім того, система оцінки якості управління, на нашу думку, повинна містити не тільки оцінку аспектів діяльності, процесів, ресурсів та результатів, а й більш глибоку складову кожної соціально-економічної системи – теоретичної та психологічної моделі управління. Ретельно аналізуючи методику оцінювання якості управління у моделях досконалості, ми прийшли до висновку, що в ній відсутній такий важливий параметр оцінки якості менеджменту як організаційна культура. Також суттєво доповнена може бути оцінка людської складової організації, яка є основою якості управління.

Постановка завдань. Тому у даній публікації ми дамо визначення якості управління, яке буде відображувати соціокультурну специфіку і, відповідно, базуватись не тільки на парадигмі загального менеджменту якості, але і на парадигмі духовно-морального управління.

Також ми наведемо власний методичний підхід до оцінювання якості управління, у якому відображені вище зазначені оціночні параметри, які відсутні у інших методиках оцінки якості управління, а також відображені особливості діяльності залізничного транспорту. Що і буде завданням даної публікації.

Викладення основного матеріалу. Якість управління з точки зору її оцінки є у певній мірі суб'єктивною категорією. Це пов'язано у тому числі з тим, що сутнісний зміст цієї категорії пов'язаний із певною парадигмою, а отже і моделлю управління.

Категорія "модель управління" є однією з ключових в науці і практиці управління. Вона має декілька тлумачень. В широкому значенні "модель" - це аналог (зображення, опис, схема, план і т.п.) будь-якого об'єкту, процесу або явища, яка для того, хто

здійснює моделювання, є оригіналом [18]. Також модель визначають як – суб'єктивний набір уявлень, який є продуктом свідомості і досвіду, дозволяє орієнтуватися в світі, прогнозувати поведінку, розвиток ситуації і зрештою, ухвалювати рішення [19, с.37].

Під "моделью 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.

Тобто модель будь якого явища існує у свідомості людини і втілюється у реальному житті, а також може бути описана та обґрунтована у науковій теорії. Тому і категорію "модель управління" ми пропонуємо розглядати у двох взаємопов'язаних ракурсах: на рівні свідомості керівника (психологічна модель) і у вигляді науково обґрунтованої теорії (теоретична модель). Крім цих моделей існує реальна практика управління, яка може суттєво відрізнитись від моделей управління.

Отже, модель управління, яка існує у свідомості керівника ми визначили як психологічну модель управління.

Психологічна модель управління – це модель управління персоналом та організацією, яка склалась у свідомості керівників і яку вони вважають за найбільш прийнятну у певній організації, реалізуючі її через певну практику управління.

Психологічна модель управління містить такі елементи як: погляди менеджерів на місію (сутність), цілі, принципи діяльності організації, у тому числі, необхідних перетворень – *це її інтелектуальна (когнітивна) складова*; цінності, ціннісно-мотиваційне відношення до основних соціально-економічних категорій (праця, власність, конкуренція-співробітництво, багатство, влада, джерела зміни ситуації) рівень значущості мотивів відповідальності, установки на відповідні типи економічної поведінки, культурні стереотипи – *це ціннісно-мотиваційна складова психологічної моделі управління менеджера*, звичні, прийняті у практиці стилі і методи управління, моделі управлінської та економічної поведінки – це дієво-вольовий компонент психологічної моделі. Зміст цієї моделі разом з факторами зовнішнього впливу формує управлінську поведінку та визначає не тільки нинішній стан організації, а й її майбутнє.

Одним із основних принципів оцінки якості управління, на нашу думку, є принцип цивілізаційної (соціокультурної) ідентичності, тобто відповідність моделі управління та реальної практики управління базовим характеристикам тієї цивілізації у межах якої діє певна соціально-економічна система.

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 (які відповідають принципу соціокультурної ідентичності), концепція якості (модель досконалої організації), концепція людського капіталу та концепція соціального капіталу [20].

На нашу думку, **якість управління (як процес)**, необхідно розглядати як – створення найкращих умов для діяльності соціально-економічної системи, які відповідають: особливостям системи (соціокультурним, морально-психологічним, техніко-технологічним, соціально-економічним), рівню розвитку та потенціалу усіх її складових та елементів; стану та перспективам розвитку зовнішнього середовища (духовно-культурного, морально-психологічного, соціально-економічного, техніко-технологічного).

Що призводить до: максимальної реалізації потенціалу системи (у першу чергу людського потенціалу); досягнення вірно визначених цілей та завдань; отримання високих результатів діяльності для усіх зацікавлених сторін.

Таким чином, це визначення враховує особливості (у т.ч. соціокультурні та морально-психологічні), рівень розвитку, потенціал системи (внутрішнє середовище системи) та особливості, рівень та перспективи розвитку зовнішнього середовища, а також результативність.

Якість управління як характеристики управління, на нашу думку, можливо визначити як - ступінь відповідності умов, які створені у системі управління, особливостям самої системи та її зовнішнього середовища, перспективам їх розвитку, реалізації потенціалу системи та досягненню визначених цілей. Якість управління - це міра спрямування об'єктів та процесів управління на досягнення цілей соціально-економічної системи.

Оскільки ми вважаємо, що принципу соціокультурної ідентичності соціально-економічної системи України відповідає модель духовно-моральної соціально-економічної системи та, відповідно, духовно-морального управління, будемо мати більш точні визначення.

Якість управління – це міра спрямування об'єктів та процесів управління на досягнення цілей духовно-моральної соціально-економічної системи та ступінь досягнення цілей духовно-моральної соціально-економічної системи та духовно-морального управління у процесі діяльності соціально-економічної системи.

Оскільки ми визначили, що основу моделі управління на залізничному транспорті повинні складати концепції духовно-морального управління, досконалої організації, якості трудового життя, соціальної відповідальності, в підходах до оцінки якості управління будуть відображені саме їх особливості.

Оцінка якості управління, на нашу думку, повинна включати наступні складові: особистісний аспект оцінки менеджменту; організаційний аспект оцінки - організаційний розвиток та культура; аспект

оцінки розвитку персоналу та його задоволеності; аспект задоволеності клієнтів; аспект оцінки бізнес-процесів та ресурсів; фінансовий аспект оцінки; аспект інноваційного та інформаційного розвитку; аспект соціальної відповідальності.

Зупинимось докладно на кожній складовій.

Особистісний аспект оцінки менеджменту містить дві складові: оцінку особистісного потенціалу менеджерів та ступеню можливостей його розвитку в організації; оцінку психологічної моделі управління та ступеню її відповідності «ідеальній моделі».

Параметрами оцінки особистісного потенціалу менеджерів є якісні характеристики особистості (знання; вміння; навички; здібності у т.ч. духовні, культурні, професійні; фізичний стан) та можливості розвитку відповідних характеристик в організації (відповідна оцінка можливостей зв'язана з оцінкою організаційної культури, яка виділена в окремий оціночний параметр).

Оцінка психологічної моделі управління складається із оцінки: мотиваційної сфери менеджерів; інтелектуальної (когнітивної) моделі менеджменту та елементів дійово-вольового компонента психологічної моделі.

Мотиваційна сфера представлена оцінкою: цінностей; мотивів відповідальності (які саме цінності та мотиви відповідальності є найбільш значущими); основних елементів економічної свідомості (ціннісно-мотиваційне відношення до основних економічних категорій: праця, власність, конкуренція - співробітництво, багатство, влада, джерела зміни ситуації); установок на відповідні типи економічної поведінки (соціально та морально відповідальна поведінка або неморальна, соціально безвідповідальна поведінка); культурних стереотипів (відношення особистості до характеристик культурного (соціального) простору т.ч. взаємостосунків людина-суспільство (група), сприйняття соціальної нерівності, відношення до невизначеності; визначення особистісних пріоритетів у виборі основного регулятора суспільних відносин (мораль-право); визначення домінантних цінностей особистості – духовні, душевні або матеріальні; орієнтація власної діяльності у часі, по цілях і спрямованості; організація діяльності в часі; пріоритети зв'язків з іншими людьми; відношення до природи; уявлення про природу людини).

Інтелектуальна (когнітивна) складова психологічної моделі управління містить наступні складові: погляди менеджерів на місію (сутність), мету, принципи діяльності компанії, напрями та важелі необхідних перетворень; судження менеджерів щодо якостей ефективного керівника; оцінку менеджерами чинників ефективної праці персоналу та їх значущості.

Дієво-вольовий компонент психологічної моделі менеджменту містить такі складові як: оцінку стилю і методів управління та оцінку управлінських стереотипів, які проявляються у відповідній поведінці менеджерів.

Оцінка мотиваційної сфери особистості менеджерів, їх інтелектуальної моделі проводиться на основі розробленої автором методики, яка передбачує визначення соціокультурної ідентичності цих елементів психологічної моделі управління [21,22]. Крім того оцінюється відповідність моделі менеджменту іншим складовим «ідеальної моделі»: відповідність цілей та цінностей менеджерів цілям та цінностям компанії; відповідність поглядів на стратегію, принципи, завдання, шляхи розвитку компанії оптимальним, з урахуванням стану та перспектив розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, принципу соціокультурної ідентичності; відповідність моделі задачам розвитку персоналу, оптимальним для організації методам управління; відповідність духовно-моральним та соціальним стандартам.

Зовнішня оцінка якості менеджменту передбачує оцінку діяльності керівників організації з боку зовнішніх зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, суспільних груп найближчого оточення, ін) і відображується у довірі (чи недовірі) до менеджменту, позитивному (чи негативному) іміджі, відповідній оцінці досвіду (професіоналізму, досвідченості). Ця оцінка тісно пов'язана із оцінкою соціальної відповідальності організації.

Організаційний аспект оцінки складається з оцінки таких складових як: стратегія, політика, система управління та організаційна культура організаційний розвиток.

Відповідно до моделі ділової досконалості, кращі організації, реалізують свою місію і стратегію, орієнтуючись на переваги всіх зацікавлених сторін з урахуванням ринкової специфіки. При розробці політики беруться до уваги стратегічні плани, мета і структура процесів компанії.

Характеризують діяльність організації в цьому напрямі наступні чотири параметри оцінки: відповідність політики і стратегії організації поточним і майбутнім потребам і очікуванням зацікавлених сторін; інформаційна основа розробки політики і стратегії (чи розробляються політика і стратегія на основі інформації, отриманої в результаті вимірювань, досліджень, пізнавальної і творчої діяльності); динамічність політики та стратегії (наскільки розвиваються, переглядаються і актуалізуються політика і стратегія організації); обізнаність персоналу відносно цілей та завдання і моніторинг виконання політики і стратегії.

Оцінка якості організаційної культури та організаційного розвитку проводиться за авторською методикою [23] яка передбачує визначення типу організаційної культури її сили, дефектів організаційної культури, її сильних та слабких місць. Також оцінюються такі параметри як: відповідність організаційної культури, яка існує, цілям, задачам стратегії розвитку організації, у т.ч. створенню самонавчальної організації; відповідність організаційної культури ідеальному для організації

типу культури; вплив менеджменту на слабкі елементи організаційної культури.

Якість системи управління можливо оцінювати за такими складовими як: узгодженість та єдність в управлінні; ефективність організаційної структури; якість організації комунікацій та інформаційних потоків; якість системи оплати праці та мотивації, управління фінансовими, матеріальними ресурсами та іншими підсистемами системи управління. Цей блок оцінки тісно пов'язаний із наступними аспектами оцінки якості управління.

Аспект розвитку персоналу та його задоволеності передбачає оцінку реакції працівників на соціотехнічні аспекти організаційної системи та оцінку організації як складної соціотехнічної системи в якій працює людина (комплексна оцінка якості трудового життя та задоволеності різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою). Оцінка розвитку персоналу пов'язана з оцінкою людського капіталу організації , у тому числі: його якості за відповідними складовими (особистісний потенціал працівників та соціально-демографічні характеристики); інвестицій в людський капітал (загальні витрати та витрати по функціям); ефективності використання людського капіталу (за відповідними фінансовими та нефінансовими показниками; на основі оцінки змін у процесах та оцінки реакції працівників на соціотехнічні аспекти організаційної системи). Методики автора наведені у відповідних публікаціях [24-26].

Наступним аспектом оцінки якості управління є **аспект задоволеності клієнтів**. Система показників оцінки за цим аспектом має яскраво виражену галузеву специфіку і повинна розроблятися окремо за сегментами транспортного ринку (видами бізнес-діяльності компанії залізничного транспорту): вантажні перевезення; дальні пасажирські перевезення; приміські пасажирські перевезення; інфраструктура; ремонт рухомого складу; інші види послуг.

Основним принципом роботи Українських залізниць повинна бути орієнтованість діяльності на вимоги клієнтів. В умовах загострення конкуренції на транспортному ринку орієнтація на максимально повне виявлення і задоволення вимог споживачів послуг залізничного транспорту є заставою ефективного довгострокового розвитку і забезпечення конкурентоспроможності у всіх сегментах ринку залізничних перевезень.

Вивчення задоволеності і лояльності споживачів можливе на основі кількісної оцінки і аналізу їх задоволеності якістю послуг, що надаються. Для цього необхідно сформулювати систему показників, які відповідають основним вимогам споживачів по сегментах ринку. Система показників оцінки задоволеності споживачів стане основою для планування послуг, що надаються, розробки заходів по залученню клієнтів і зниженню собівартості, підвищенню рентабельності на внутрішньому і зовнішньому ринках, для поліпшення якості

перевезень і підвищення іміджу Українських залізниць.

Об'єктивність і повноту переліку вибраних показників можливо забезпечити шляхом організації зворотного зв'язку із споживачем, який заснований на принципі своєчасної, обгрунтованої і ефективної реакції на будь-які потреби і запити споживачів, а також постійної фіксації всіх їх зауважень щодо якості послуг залізничного транспорту.

Особливо ця задача актуальна для введення системи маркетингу і аналізу ринку, яка повинна забезпечувати максимально повний аналіз потреб клієнтів в транспортному обслуговуванні. Для цього в кожному із споживачьких сегментів необхідно запроваджувати методи анкетного обстеження і опитів користувачів послуг. Дані, які отримані в результаті прямого обстеження клієнтів, будуть відображати першочергові напрями вдосконалення роботи Українських залізниць.

Система показників оцінки ступеню задоволеності споживачів послугами залізничного транспорту за сегментами транспортного ринку може виглядати наступним чином:

1)в сегменті ринку вантажних перевезень і послуг інфраструктури:

безпека – як характеристика безпеки слідування вантажу та рухомого складу;

дотримання термінів - як характеристика дотримання термінів доставки вантажів відповідно до договору;

збереження вантажів – як характеристика гарантії збереження вантажів ;

доступність - як характеристика доступності послуг за економічною, географічною, інформаційною і адміністративною складовими;

екологічність – як характеристика гарантії збереження навколишнього середовища;

відсутність дискримінації - як характеристика забезпечення рівного доступу на рівних умовах;

виконання графіку - як характеристика гарантії виконання графіку руху;

тарифи - як характеристика гнучкості тарифів відповідно до різних вимог послуг;

інтермодальність вантажних перевезень - як характеристика можливості доставки вантажу за принципом «від дверей до дверей» або передачі вантажів на інші види транспорту в прямому сполученні;

інформаційне супроводження – як характеристика максимально необхідного і якісного інформаційного супроводження слідування вантажів і рухомого складу;

асортимент - як характеристика наявності різних за ціною, часом, умовами варіантів виконання перевезення;

культура і естетика надання послуг - як характеристика доброзичливості персоналу та дотримання персоналом стандартів обслуговування;

2)в сегменті ринку пасажирських перевезень:

безпека – як характеристика гарантії збереження життя, здоров'я і особистого майна пасажирів в процесі перевезення;

дотримання термінів - як характеристика точності відправлення, слідування і прибуття відповідно до розкладу пасажирських потягів в дальньому і приміському сполученнях;

збереження багажу – як характеристика гарантії збереження багажу пасажирів у відповідності до правил перевезення багажу ;

доступність - як характеристика доступності послуги за економічною і географічною складовими;

екологічність – як характеристика гарантії збереження навколишнього середовища і забезпечення його безпечної дії на пасажирів;

комфортність - як характеристика комфортності пасажирських перевезень, зручності розкладу пасажирських потягів в дальньому проходженні і приміському повідомленні;

сервіс - як характеристика якісного сервісу пасажирських перевезень наявності ефективно функціонуючої системи зворотного зв'язку зокрема, можливості інформувати керівництво залізниць про незручності і недоліки обслуговування;

інформаційне супроводження – як характеристика інформаційного забезпечення пасажирських перевезень на вокзалах і у процесі руху;

асортимент товарів та послуг - як характеристика задоволення потреб пасажирів в товарах і послугах;

тарифи - як характеристика гнучкості тарифів у відповідності до наданих послуг;

транспортна комунікативність - як характеристика забезпечення транспортної комунікативності при перевезенні пасажирів, тобто узгодження розкладу руху пасажирських потягів з графіками руху інших видів суспільного транспорту;

культура і естетика надання послуг - як характеристика доброзичливості персоналу та дотримання персоналом стандартів обслуговування;

3)в сегменті ринку ремонтних послуг:

доступність - як характеристика доступності послуг за економічною і географічною складовими доступність послуг;

технологічність - як характеристика гарантії виконання ремонту рухомого складу відповідно до правил ремонту, регламенту технічної та технологічної оснащеності;

дотримання термінів - як характеристика дотримання термінів ремонту у відповідності з договором;

можливість модернізації - як характеристика можливості надання послуг з технічної модернізації рухомого складу;

наявність гарантійного обслуговування - як характеристика можливості надання гарантійного обслуговування;

асортимент - як характеристика можливості надання широкої номенклатури робіт по ремонту рухомого складу;

тарифи - як характеристика гнучкості тарифів у відповідності до наданих послуг;

відсутність дискримінації - як характеристика забезпечення недискримінаційного доступу до ремонтної бази;

екологічність – як характеристика гарантії збереження навколишнього середовища;

безпека - як характеристика забезпечення безперебійної і безаварійної роботи відремонтованого рухомого складу;

культура і естетика надання послуг - як характеристика доброзичливості персоналу та дотримання персоналом стандартів обслуговування;

4)в сегменті інших послуг:

безпека – як характеристика гарантії збереження здоров'я і життя споживачів в процесі надання послуг і споживання товару;

дотримання термінів - як характеристика своєчасності і терміновості надання послуг, продажу товару;

доступність - як характеристика доступності послуг, товару за економічною, географічною, інформаційною і адміністративною складовими;

екологічність – як характеристика гарантії збереження навколишнього середовища і забезпечення його безпечної дії на споживача;

культура і естетика надання послуг - як характеристика доброзичливості персоналу та дотримання персоналом стандартів обслуговування.

Оцінка задоволеності споживачів може виконуватись на основі двох груп показників. Перша – це показники, які отримують на основі оцінки споживачами якості виконання робіт та послуг. Друга – це об'єктивні показники якості виконання робіт та послуг, які отримують на основі статистичних даних та розрахунків.

Наведемо деякі об'єктивні показники якості виконання робіт та послуг. В сегментах ринку вантажних та пасажирських перевезень це такі показники як :

- відсоток збереження вантажів;
- питома вага виконаних замовлень на перевезення вантажів;
- швидкість доставки вантажних відправок;
- частка відправок, що доставлені в нормативний (договірний) термін;
- виконання графіку руху пасажирських поїздів по прослідуванню;
- дільнична швидкість поїздів далекого сполучення;
- виконання графіку руху приміських поїздів по прослідуванню;
- рівень аварійності ;
- рівень викидів шкідливих речовин.

Крім показників задоволеності споживачів, якість управління необхідно оцінювати на основі

внутрішніх індикаторів – показників оцінки якості бізнес процесів. Це обумовлено тим, що якість кінцевого продукту є функцією якісної роботи усіх структурних підрозділів Українських залізниць та відповідної організації усіх бізнес процесів.

Внутрішніми орієнтирами якості повинні стати показники, які відображають зміни, що відбуваються усередині технологічних і бізнес-процесів. Це обумовлює необхідність формування системи внутрішнього контролю якості, показники якої будуть інтегровані в усі процеси управління, починаючи від організації кожного робочого місця в структурних підрозділах до ухвалення рішень вищим керівництвом. Для технологічних операцій якісно виконана робота повинна означати приймання її суміжником під власну відповідальність. Для сфери управління якість повинна забезпечувати можливість виконання і результативність схвалюваних рішень, заміну адміністративного тиску на економічні важелі і спрямованість будь-яких управлінських рішень на кінцевий фінансовий результат.

Аспект бізнес-процесів та ресурсів. Показники оцінки бізнес процесів можливо умовно поділити на три групи. Перша група – це відповідні показники оцінки задоволеності споживачів, які ми вже розглядали.

Друга група – це показники функціонування, які характеризують поточні характеристики відповідних процесів і дозволяють визначити наскільки функціонування процесу відповідає встановленим вимогам. Ці показники не фінансові і загальновідомі, традиційно у техніко-економічному аналізі вони розглядаються як обсягові та якісні показники. Наприклад, для вантажних перевезень такими показниками будуть: вантажообіг, обсяг навантаження, динамічне навантаження вантажного вагону, час обігу вагону, дільнична швидкість, час простою вагону на технічних, вантажних станціях та ін.. Якісні показники, у тому числі, з певної сторони, характеризують і ефективність бізнес процесів (певного циклу операцій бізнес-процесу). У цілому ефективність усього бізнес процесу можливо оцінити за допомогою фінансових показників.

Тому, третя група показників це показники, які характеризують загальну ефективність функціонування бізнес-процесів. Вони, за умов ведення бухгалтерського обліку за кожним бізнес процесом, можуть бути представлені відповідними показниками рентабельності бізнес-процесів. Такий підхід до оцінки ефективності функціонування бізнес-процесів представлений, зокрема, у роботі Маршала В.Мейера [27], також на нього спираються [28].

Безпосередньо з оцінкою бізнес-процесів пов'язана і оцінка використання ресурсів. Її, у залежності від мети оцінювання, можливо проводити як по окремим бізнес процесам, так і у цілому, використовуючи традиційну систему показників оцінки ефективності використання певних ресурсів. Наприклад, продуктивність праці, матеріаломісткість,

енергоємність, продуктивність вагону, продуктивність локомотиву – як самі показники, так і їх динаміка. Також це показники економії ресурсів: економія матеріально-технічних ресурсів; економія від зниження простоїв техніки і устаткування; зниження витрат і часу на здійснення окремих бізнес-процесів; зниження витрат від неналежної якості послуг, що надаються; зменшення витрат на усунення зовнішніх наслідків браків.

Для того, щоб оцінити якість управління системою у цілому, традиційно використовують показники, які відображають **фінансовий аспект оцінки** : витрати, результати та фінансовий стан. Тому наступним блоком оцінки якості управління є фінансовий. У процесі аналізу можливо оцінювати: ефективність діяльності компанії у цілому (традиційно параметрами оцінки виступають показники рентабельності, ділової активності, їх динаміка, а також динаміка доходів, прибутку, витрат, виконання плану цих показників); ефективність акціонерного капіталу (за умов акціонування); фінансовий стан (традиційно параметрами оцінки виступають показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості); витрати (традиційно параметрами оцінки виступають структура витрат за статтями, елементами, їх динаміка, рівень постійних та змінних витрат, також можлива оцінка критичного обсягу).

Забезпечення конкурентоспроможності компанії і якості кінцевого продукту неможливе без інновацій та розвитку інформаційних технологій. Тому, наступний аспект оцінки - це **аспект інновацій та інформаційного розвитку**. Він може включати такі параметри оцінки як: рівень впроваджуваних інновацій, інформаційних технологій (у відповідності до найкращих світових досягнень); рівень інвестицій в інформаційні технології; рівень інвестицій в інноваційний розвиток; кількість інновацій, які впроваджені; спрямованість системи управління і персоналу на інноваційність; ефективність інновацій та ефективність інвестицій в інформаційні технології.

І останнім аспектом оцінки якості управління є **аспект соціальної відповідальності**. Аспект соціальної відповідальності передбачає оцінку соціальної відповідальності компанії по відношенню до держави; природного середовища; клієнтів; персоналу; та за умов відповідних перетворень – до акціонерів; інших зацікавлених сторін.

Методичні підходи до оцінки якості управління на залізничному транспорті

Аспекти оцінки	Що саме оцінюється (предмет)	Параметри оцінки
1	2	3
1. Особистісний аспект оцінки	1.1 Оцінка особистісного потенціалу менеджерів та ступеню можливостей його розвитку в організації	1.1.1 Якісні характеристики особистості (знання; вміння; навички; здібності у т.ч. духовні, культурні, професійні; фізичний стан) 1.1.2 Можливості розвитку відповідних характеристик в організації (пов'язано з оцінкою організаційної культури)
	1.2 Оцінка психологічної моделі управління та ступеню її відповідності «ідеальній моделі» А. Оцінка мотиваційної сфери особистості менеджерів	1.2.1 Цінності (термінальні та інструментальні) 1.2.2 Рівень значущості мотивів відповідальності 1.2.3 Елементи економічної свідомості особистості Ціннісно-мотиваційне відношення до основних економічних категорій (праця, власність, конкуренція - співробітництво, багатство, влада, джерела зміни ситуації) Установки на відповідні типи економічної поведінки (соціально та морально відповідальна поведінка). 1.2.4 Культурні стереотипи Відношення до характеристик культурного (соціального) простору: взаємостосунки людина-суспільство (група); сприйняття соціальної нерівності; відношення до невизначеності. Пріоритет у виборі основного регулятора суспільних відносин (мораль-право) Особистісні пріоритети - домінантні цінності – духовні, душевні або матеріальні Орієнтація діяльності у часі, по цілях, спрямованості Організація діяльності в часі Пріоритети зв'язків з іншими людьми Відношення до природи Уявлення про природу людини 1.2.5 Відповідність мотиваційної сфери особистості соціокультурній (цивілізаційній) моделі соціально-економічної системи
	В. Оцінка інтелектуальної (когнітивної) моделі менеджменту та елементів дієво-вольового компоненту психологічної моделі менеджменту	1.2.1 Інтелектуальна (когнітивна) модель Погляди на місію, сутність, мету, принципи діяльності компанії, напрями та важелі необхідних перетворень Судження про ефективного керівника Оцінка значущості чинників ефективної праці персоналу 1.2.2 Дієво-вольовий компонент Стиль та методи управління Управлінські стереотипи, які проявляються у відповідній поведінці 1.2.3 Ступень відповідності інтелектуальної моделі менеджменту «ідеальній моделі» Відповідність цілей та цінностей менеджерів цілям та цінностям компанії Відповідність поглядів на стратегію, принципи, завдання, шляхи розвитку компанії оптимальним, з урахуванням стану та перспектив розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, принципу соціокультурної ідентичності Ступінь відповідності моделі задачам розвитку персоналу, оптимальним для організації методом управління Відповідність духовно-моральним та соціальним стандартам

Економічна психологія, етика, мораль і культура бізнесу

Продовження табл. 1

1	2	3
2. Зовнішня оцінка якості менеджменту	Оцінка зовнішнього сприйняття менеджменту	2.1 Досвід менеджменту компанії 2.2 Довіра менеджменту компанії (пов'язано з оцінкою соціальної відповідальності)
3. Організаційний аспект оцінки	3.1 Оцінка стратегії, політики, системи управління	3.1.1 Відповідність політики і стратегії організації поточним і майбутнім потребам і очікуванням зацікавлених сторін 3.1.2 Інформаційна основа розробки політики і стратегії (чи розробляються політика і стратегія на основі інформації, отриманої в результаті вимірювань, досліджень, пізнавальної і творчої діяльності) 3.1.3 Динамічність політики та стратегії (наскільки розвиваються, переглядаються і актуалізуються політика і стратегія організації) 3.1.4 Обізнаність персоналу відносно цілей та завдання і моніторинг виконання політики та стратегії 3.1.5 Узгодженість та єдність в управлінні 3.1.6 Ефективність організаційної структури 3.1.7 Якість організації комунікацій та інформаційних потоків 3.1.8 Якість системи оплати праці та мотивації, управління фінансовими, матеріальними ресурсами та іншими підсистемами системи управління.
	3.2 Оцінка якості організаційної культури, організаційного розвитку	3.2.1 Тип організаційної культури 3.2.2 Сила (рівень), сильні та слабкі місця організаційної культури 3.2.3 Дефекти організаційної культури 3.2.4 Відповідність організаційної культури ідеальному для організації типу культури 3.2.5 Відповідність організаційної культури, яка існує, цілям, задачам, стратегії розвитку організації, у т.ч. створенню самонавчальної організації 3.2.6 Вплив менеджменту на слабкі елементи організаційної культури.
4. Аспект розвитку персоналу та його задоволеності	4.1 Оцінка реакції працівників на соціотехнічні аспекти організаційної системи 4.2 Навчання та розвиток персоналу	4.1.1 Рівень якості трудового життя персоналу 4.1.2 Задоволеність персоналу різними сторонами трудової діяльності, управлінням та організаційною культурою 4.2.1 Людський капітал організації, у тому числі: - його якість за відповідними складовими (особистісний потенціал працівників та соціально-демографічні характеристики); - інвестиції в людський капітал (загальні витрати та витрати по функціям); - ефективність використання людського капіталу (за відповідними фінансовими та нефінансовими показниками; на основі оцінки змін у процесах та оцінки реакції працівників на соціотехнічні аспекти організаційної системи)

1	2	3
8.Аспект інновацій та інформаційного розвитку	Оцінка інновацій та інформаційного розвитку	8.1.1 Рівень впроваджуваних інновацій, інформаційних технологій (у відповідності до найкращих світових досягнень) 8.1.2 Рівень інвестицій в інформаційні технології 8.1.3 Рівень інвестицій в інноваційний розвиток 8.1.4 Кількість інновацій, які впроваджені 8.1.5 Спрямованість системи управління і персоналу на інноваційність 8.1.6 Ефективність інновацій 8.1.7 Ефективність інвестицій в інформаційні технології.
9.Аспект соціальної відповідальності	Оцінка соціальної відповідальності компанії (організації) по відношенню до: 9.1 держави 9.2 персоналу 9.3 клієнтів 9.4 природного середовища 9.5 акціонерів 9.6 інших зацікавлених сторін	9.1.1 Збільшення ВВП. 9.1.2 Сплата податків . 9.1.3 Вплив на безпеку, імідж держави 9.1.4 Збільшення промислового виробництва 9.1.5 Оптимізації структури економіки. 9.1.6 Транспортна складова у ВВП, 9.1.7 транспортна складова у вартості продукції 9.2.1 Виконання Колективного договору. 9.2.2 Забезпечення розвитку кадрового потенціалу і мотивації персоналу. 9.2.3 Підвищення продуктивності праці і забезпечення адекватного рівня оплати праці працівників 9.3.1 Забезпечення потреби клієнтів в якісних і безпечних перевезеннях і інших роботах і послугах. 9.3.2 Розширення номенклатури і підвищення якості робіт і послуг 9.3.3 Підвищення територіальної і фінансової доступності послуг 9.4.1 Скорочення об'єму шкідливих викидів. 9.4.2 Виключення скидання недостатньо очищених і стічних вод без очищення. 9.4.3 Зниження рівня дії вібрації, шуму і електромагнітних полів. 9.4.4 Збільшення використання і знешкодження відходів виробництва. 9.4.5 Скорочення енергоємності перевезень і споживання. 9.4.6 Ресурсозбереження. 9.5.1 Виконання державних завдань, поставлених акціонером 9.5.2 Відповідність очікуванням акціонера в області виробничо-фінансової ефективності господарської діяльності. 9.5.3 Підвищення довгострокової ефективності і стійкості господарської діяльності 9.5.4 Підвищення прозорості господарських операцій 9.5.6 Підвищення прозорості і інформативності корпоративної звітності. 9.6.1 Оптимізація соціальної інфраструктури 9.6.2 Підтримка культури, спорту, освіти, охорони здоров'я 9.6.3 Розвиток ефективних взаємовигідних відносин з органами державної влади і місцевого самоврядування, ін.

Висновки. Отже, дану публікацію ми присвятили якості управління. На нашу думку, те чи інше визначення якості управління базується на певній парадигмі управління (і, відповідно розумінні цілей управління), яка у тому числі, відображує особливості національних моделей управління, має соціокультурну визначеність. Тому у даній публікації ми дали визначення якості управління, яке базується не тільки на парадигмі загального менеджменту якості, а й на парадигмі духовно-морального управління, і тим самим відображує соціокультурну специфіку. Воно враховує такі складові як: особливості (у т.ч. соціокультурні та морально-психологічні); рівень розвитку та потенціал соціально-економічної системи (внутрішнє середовище системи); особливості, рівень та перспективи розвитку зовнішнього середовища, а також результативність.

Також у публікації представлено концептуальний підхід до оцінки якості управління на залізничному транспорті. Деякі напрями (аспекти) оцінки якості управління відображають оціночний підхід, який застосовується у моделях досконалості це: політика і стратегія; персонал; процеси; результати; клієнти; соціальна відповідальність (зовнішні зацікавлені сторони).

Але, існує аспект, який зовсім не оцінюється у моделях досконалості та інших методиках оцінки якості управління – це психологічна модель управління.

На нашу думку, основою якості управління є саме якість психологічної моделі управління, відповідно з якою формується стратегія та політика соціально-економічної системи, організується управлінська діяльність і яка проявляється у якості управлінських рішень, процесів, продуктів та послуг.

Крім того, у нашому підході до оцінки якості управління ми запропонували власне бачення методики оцінки людської складової організації (соціально-економічної системи мезо- та мікро- рівня), суттєво вдосконалили підхід до оцінки організаційної культури системи, відобразили галузеву специфіку.

Ті нові аспекти та складові оцінки, які ми внесли у власну модель оцінки якості управління формуються, у першу чергу, під впливом соціокультурних, морально-психологічних факторів, вони на нашу думку є визначальними.

Детально у роботах автора представлені методики оцінки принципово нових складових (аспектів) чи таких складових, в оцінку яких внесені суттєві зміни. Інші представлені у вигляді загальної оціночної моделі з різним ступенем деталізації відповідних аспектів оцінки. Це зроблено з метою надання системної моделі оцінки, яка може деталізуватись далі. Теж саме можливо сказати і про методику загальної оцінки. Вона також потребує подальшого розв'язання,

зокрема це розробка питання про вагомість тих чи інших оціночних параметрів та аспектів оцінки в загальній системі, питання про уточнення які саме параметри будуть оцінюватись на основі об'єктивних показників звітності, а які на основі опитування точки зору зацікавлених сторін чи експертів, хто саме буде виступати у ролі експертів. Тобто подальшої розробки потребує процедура оцінки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учебное пособие [Текст] / В.Ю. Огвоздин – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999. – 160 с.
2. Дурнев В.Д., Методы оценки и управления качеством промышленной продукции [Текст] И.Л. Дурнев, Лебедев В.Г., В.К. Федюкин – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2000. – 328с.
3. Аббата Дага А. Управление производством и операциями [Текст] А. Аббата Дага, Агеева Н.Г., Минаев Э.С.; 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 15. – М.: "ИНФРА-М", 1999. – 328с.
4. Кравченко Ю. Звезды качества в Киеве // Стандарты и качество [Текст]/ Ю. Кравченко – 2000. – № 7. – С. 15-19.
5. Калита П. Україна та якість // Стандартизація. Сертифікація. Якість [Текст] / П.Калита - №3. – 2005. – С.51-53.
6. Винокуров В.А. Качество менеджмента - основа современной управленческой парадигмы// Менеджмент в России и за рубежом №6.- 2006 [Электронный ресурс] / В.А. Винокуров. – Режим доступа <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2006/6/4154.html>
7. Винокуров В. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия // Стандарты и качество [Текст] / В. Винокуров, А. Винокуров – 2005. № 12.
8. Криворучко О.Н. Сущность и структура понятия “качество” // Экономика транспортного комплекса [Текст] / О.Н. Криворучко; 36. наук. праць. – Харків: ХНАДУ.–2001.– Вип. 4.– С.98-104.
9. Криворучко О.Н. Сущность Всеобщего управления качеством // Проблемы экономики агропромышленного комплекса і формування його кадрового потенціалу [Текст] / О.Н. Криворучко; кол. монографія – К.: ІАЕ, 2000.– Т.1.– С.647–650.
10. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика [Текст] / О.М. Криворучко; Монографія. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2006. – 404с.

11. Маслов Д.В. От качества к совершенству. Полезная модель EFQM [Текст] / Д.В.; Изд-во «Стандарты и качество», 2008, 152с.
12. Райзберг Б. Курс управления экономикой [Текст] / Б. Райзберг; учебник для вузов. – СПб.: Изд-во "Питер", 2003. -528с.
13. Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний [Текст] / Л.И. Шокина. – Издательство: КноРус 2009. -344с.
14. Электронный ресурс www.efqm.org
15. Электронный ресурс <http://www.cepvok.ru/>
16. Электронный ресурс <http://www.baldrige.nist.gov>
17. Электронный ресурс <http://www.juse.or.jp>
18. Электронный ресурс <http://ru.wikipedia.org/wiki>
19. Семенов Ю.Г. Организационная культура [Текст] / Ю.Г. Семенов; Учебное пособие. - М.: Университетская книга; Логос, 2006. -256с.
20. Компанієць В.В. Стратегія підвищення якості управління та організаційного розвитку залізничного транспорту України [Текст] / Компанієць В.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. -№30.
21. Компанієць В.В., Исследование особенностей экономического сознания и культурных стереотипов менеджеров железнодорожного транспорта [Текст] / В.В. Компанієць, Павлович Ю.Л. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009 р. – 2009. - №26.
22. Компанієць В.В. Дослідження інтелектуальної моделі менеджменту залізничного транспорту [Текст] / В.В. Компанієць // Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту. – 2009. -№13.
23. Компанієць В.В. Оцінка організаційної культури залізничного транспорту [Текст] / В.В. Компанієць // Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту. – 2008. -№12.-С100-116.
24. Компанієць В.В. Оцінка якості трудового життя персоналу: методика та можливості її застосування [Текст] / В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. -№25. -С181-188.
25. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» [Текст] / В.В. Компанієць // Залізничний транспорт України. – 2009. - №3. -С42-47.
26. Компанієць В.В. Якість трудового життя управлінців залізничного транспорту [Текст] / В.В. Компанієць // Залізничний транспорт України. – 2009. - №5.
27. Маршал В., Оценка эффективности бизнеса [Текст] / В. Маршал, Мейер. - М.: ООО «Вершина», 2004.-272с.
28. Лapidус Б.М., Развитие холдинговых структур в России. Этап построения системы менеджмента качества // QualityForum.ru: все о качестве управления [Электронный ресурс] / Б.М. Лapidус, Ю.В. Михеев. - Режим доступа: <http://www.qualityforum.ru/node/126>.

Аннотація. В статті дано авторське визначення якості управління, яке базується не тільки на парадигмі універсального менеджменту якості, але й на парадигмі духовно-морального управління, і тим самим відображає соціокультурну специфіку управління. Також визначені основні положення оцінки якості управління, які містять принципово нові аспекти оцінки, зокрема психологічну модель управління, а також відображають галузеву специфіку.

Ключевые слова: якість, якість управління, модель управління, психологічна модель управління, аспекти оцінки якості управління.

Summary. In the article author decision is given quality of management, which is based not only on the paradigm of universal management of quality, but also on the paradigm of spiritual-moral management, and the same displays a sociocultural specific of management. Also basic positions are definite of assessment quality management, which contain of principle new aspects of, in particular psychological case frame, and also display an industry specific.

Keywords: quality, quality of management, case frame, psychological case frame, aspects of assessment quality management.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зоріна О.І.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*