

проблем управління персоналом;

- власне перетворення на основі розробки експериментальної версії і завершеного виробничого проекту реструктуризації.

Таким чином, найважливішою передумовою виведення підприємства з кризового стану є розробка стратегії антикризового управління, здійсненої на основі результатів діагностики у вигляді детального комплексного плану, що забезпечує реалізацію цілей підприємства. Хоча стратегія антикризового управління багатоваріантна, але для конкретного підприємства вона базується на виборі одного, найбільш прийняттого варіанту. Визначення стратегії розвитку забезпечує ефективний розподіл і використання всіх ресурсів і на цій основі - стійке позиціонування підприємства на ринку, що дозволяє перейти від реактивної форми управління (прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми) до управління на основі діагностики і прогнозів.

Саме на розглянутих вище системних підходах до антикризового управління побудована програма фінансового оздоровлення підприємств залізничної галузі.

УДК 658.5.003.1

### ОСНОВНІ ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

*Маковоз О.В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ),  
Ричкова Л.В., к.п.н., доцент (ХНАДУ)*

Функції управління завжди направлені на досягнення цілей управління. Оскільки мета управління формується в рамках функції «планування-прогнозування», можна сказати, що дана функція в системі функцій управління підприємством є центральною. Функції управління в своїй основі об'єктивні і є формами реалізації управлінських відносин, через які, у свою чергу, реалізуються вимоги економічних законів розвитку виробництва. Тому процес управління виступає як об'єктивно приречена система функцій, яка носить назву управлінського циклу.

Функція планування служить основою для ухвалення управлінських рішень і є управлінською діяльністю, яка передбачає вироблення цілей і задач управління виробництвом, а також визначенням шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Прогнозування в управлінському циклі передують плануванню і ставить своєю задачею наукове передбачення розвитку виробництва, а також пошук рішень, які забезпечують розвиток виробництва в оптимальному режимі. Оскільки прогнозування завжди попереджує планування, його можна розглядати як під функція планування.

Організація як функція управління – це

діяльність, направлена на створення або розвиток структури господарської системи. Залежно від об'єкту розрізняють організацію виробництва, праці і управління.

Організація управління включає регламентацію окремих елементів процесу управління (стадій управлінського циклу, процедури операцій управління), встановлення часу виконання робіт, складу виконавців, прав, відповідальності, технічного і інформаційного забезпечення і т.п.

Координація полягає в забезпеченні необхідної (передбаченої проектом організації) узгодженості дій працівників. Мета координації – влаштувати паралелізм і дублювання в роботі.

Функція регулювання полягає в збереженні режиму функціонування господарської системи. Через різні причини виробництво може відхилитися від заданих параметрів. У цих умовах шляхом регулювання усуваються відхилення, і забезпечується нормальне протікання виробничих процесів.

За допомогою обліку здійснюється збір інформації про стан господарської системи. Облік служить базою для аналізу – комплексного вивчення виробничо-господарської діяльності з метою контролю і підвищення ефективності функціонування виробництва шляхом виявлення і мобілізації наявних ресурсів. Роль контролю як функції управління обумовлена тим, що він є засобом здійснення зворотних зв'язків в системі управління. За допомогою контролю перевіряється виконання ухвалених планових рішень, і оцінюється їх наслідки.

Перераховані функції управління носять назву загальних. Окрім них в системі управління виділяють конкретні функції, які враховують вплив на них об'єкту управління, що знаходить своє віддзеркалення в об'єкті і предметі планування.

УДК 331.108:625.1

### ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ В ПРОЦЕСІ ЇЇ РЕФОРМУВАННЯ

*Назаренко І.Л., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

Особливо актуальним в процесі реформування Укрзалізниці, який триває, є збереження її кадрового потенціалу, недопущення погіршення його використання, відтока кваліфікованих кадрів тощо.

У відповіді Державної адміністрації залізничного транспорту на вимоги профспілки залізничників і транспортних будівельників України щодо вирішення соціально-трудова проблем на залізничному транспорті зокрема вказується, що в кадровій політиці Укрзалізниці не передбачається проведення заходів щодо вивільнення працівників з підстав скорочення чисельності або штату

працюючих. Навпаки, керівництвом Укрзалізниці поставлено завдання щодо збереження кадрового потенціалу галузі та недопущення звільнення працівників на таких підставах.

Як результат, у 2012 році кількість працівників залізниць, звільнених по пункту 1 ст. 40 КЗпП України (скорочення чисельності або штату) досягла найнижчого показника за останніх п'ять років, і становила 70 осіб (2008 – 252 особи, 2009 – 491, 2010 – 285, 2011 – 372).

Усім працівникам, які у минулому році були звільнені по пункту 1 ст. 40 КЗпП України, в порядку працевлаштування пропонувалась інша робота, і лише після відмови продовжувати роботу на запропонованих посадах, з ними розривались трудові договори.

Що стосується забезпечення зайнятості працівників в умовах реформування залізничного транспорту, то з метою надання залізницям методичної допомоги при виникненні нестандартних кадрових ситуацій при проведенні структурних змін, Укрзалізницею розроблені відповідні методичні рекомендації.

Окрім того, Укрзалізницею розроблена та впроваджена на залізницях автоматизована система «Структурні зміни», яка дозволяє забезпечувати постійний контроль за дотриманням вимог керівництва в ході реформування галузі.

Працівники, посади яких підлягатимуть вивільненню в зв'язку з удосконаленням технологічних процесів, модернізацією виробництва, впровадженням нових технологій та систем управління, що беззаперечно підвищує продуктивність праці та призводить до оптимізації чисельності працюючих, будуть за рахунок залізниць та підприємств залізничного транспорту направлятися на підготовку для оволодіння іншими професіями з метою забезпечення їх зайнятості відповідно до умов Галузевої угоди.

Крім того, враховуючи те, що нормативи чисельності по окремих професіях застаріли та не враховують сучасні методи технології роботи, новітню техніку, яка впроваджується в останні роки на залізницях України, Укрзалізницею прийнято рішення щодо проведення моніторингу діючих нормативів чисельності, складання плану-графіку з їх перегляду, вивчення ринку виконавців цих робіт для подальшого визначення щодо співпраці. Після перегляду застарілих нормативів чисельності їх показники будуть враховуватись при складанні штатних розписів.

Отже, Укрзалізниця вживає заходів щодо збереження кадрового потенціалу галузі. Але треба зауважити, що при оптимізації робочих місць працівникам здебільшого пропонуються гірші місця (з меншою оплатою та/або престижністю праці, з менш зручним графіком роботи тощо). Ті працівники, які проживають у невеликих «залізничних» містечках, не маючи вибору, пристають на ці умови, а

ті, хто працює у Києві, Харкові та інших великих містах, де є вибір на ринку праці, не погоджуються на гіршу роботу та звільняються «за згодою сторін». Таким чином, відбувається відтік найцінніших кадрів, що через деякий час може негативно вплинути на ефективність діяльності галузі.

Тому при оптимізації обов'язково слід враховувати цінність працівника для підприємства, створюючи умови і можливості для його розвитку.

**УДК 658.8**

### СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Наумова О.Е., к.т.н., доцент (УкрДАЗТ)*

В умовах ринку підприємство, яке намагається утримати стійкі конкурентні позиції шляхом задоволення потреб усіх без винятку споживачів, неминуче терпить поразку, оскільки кожний зі споживачів має свої власні потреби, бажання і запити. Тож з метою зниження ризику від неоднозначного поведіння споживачів необхідно провести сегментацію ринку – розподіл потенційного ринку на групи споживачів (ринкові сегменти), які мають схожі потреби, рівень доходу та однаково реагують на запропоновані маркетингові заходи.

Стратегія сегментації має особливу актуальність на ринку транспортних послуг з причин гострої конкуренції між компаніями-перевізниками. У цьому зв'язку концентрація зусиль на обраних групах споживачів і більш повне задоволення їх потреб у порівнянні з конкурентами сприятиме отриманню стійких конкурентних переваг і підвищенню ефективності маркетингової діяльності залізничного підприємства.

Процес сегментації ринку транспортних послуг складається з наступних етапів.

1. Визначення критеріїв сегментації. Потенційні споживачі транспортних послуг можуть бути поділені за географічним, демографічним, соціально-економічним, психографічним та поведінським критеріями. Окремо виділяють пасажирські та вантажні перевезення.

2. Визначення профілів сегментів. На цьому етапі подається якісний опис споживачів. Наприклад, на ринку пасажирських перевезень можна виділити три групи пасажирів. Перша група незалежно від цілей поїздки

надає перевагу комфортності. При цьому ціни не мають особливого значення. Друга категорія пасажирів потребує низьких цін на проїзд при мінімальному рівні комфортності. Третя група пасажирів зорієнтована на середню ціну квитків і відповідно на середню якість послуг.