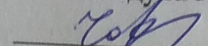


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Український державний університет науки і технологій

Кафедра Економіка та менеджмент

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

 /Олег ГНЕННИЙ/

«15» грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

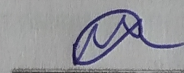
Галузь знань **07 Управління та адміністрування**

Спеціальність **073 Менеджмент**

Тема **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО**

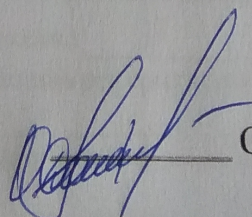
Theme **IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE LOCOMOTIVE DEPOT**

Керівник дипломної роботи

 Лариса МАРЦЕНЮК

Нормоконтролер

Студентка групи **МО1922**

 Ольга ДАНИЛЬЧУК

Student

Danylchuk Olha

Дніпро – 2021

Анотація Данильчук О.П. Удосконалення менеджменту локомотивного депо. - Рукопис: 117 с., 10 рис., 20 табл., 50 джерел.

Автором досліджено існуючу систему менеджменту в локомотивному депо. Проаналізована теоретична база динаміки розвитку управлінської думки з урахуванням закордонних тенденцій. Виконано аналіз ключових техніко-економіко-управлінських показників діяльності структурних підрозділів локомотивного господарства, приведено результати кількісного та якісного аналізу ефективності впровадження адаптивних методів управління підрозділами залізничного транспорту. З урахуванням виконаного ґрунтовного дослідження запропоновано удосконалення менеджменту локомотивного депо.

Ключові слова: менеджмент, структурні підрозділи залізничного транспорту, локомотивне господарство, депо, удосконалення, ефективність, методи управління.

Аннотация Данильчук О.П. Усовершенствование менеджмента локомотивного депо. - Рукопись: 117 с., 10 рис., 20 табл., 50 источников.

Автором исследована существующая система менеджмента в локомотивном депо. Проанализирована теоретическая база динамики развития управленческой мысли на основе зарубежных тенденций. Проведен анализ ключевых технико-экономико-управленческих показателей деятельности структурных подразделений локомотивного хозяйства, приведены результаты количественного и качественного анализа эффективности внедрения адаптивных методов управления подразделениями железнодорожного транспорта. С учетом проделанного основательного исследования предложено усовершенствование менеджмента локомотивного депо.

Ключевые слова: менеджмент, структурные подразделения железнодорожного транспорта, локомотивное хозяйство, депо, усовершенствование, эффективность, методы управления.

Annotation Danilchyk O.P. Improving the management of the locomotive depot: 117 page, 10 pic., 20 tab., 50 sources

The author investigates the existing management system in the locomotive depot. The theoretical basis of dynamics of development of administrative thought taking into account foreign tendencies is analyzed. The analysis of key technical-economic-managerial indicators of activity of structural divisions of locomotive economy is carried out, results of the quantitative and qualitative analysis of efficiency of introduction of adaptive methods of management of divisions of railway transport are resulted. Taking into account the performed thorough research, it is proposed to improve the management of the locomotive depot.

Keywords: management, structural subdivisions of railway transport, locomotive economy, depot, improvement, efficiency, management methods.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
Вступ	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТРАНСПОРТІ	9
1.1. Дослідження наукових тенденції та праць щодо удосконалення методів мотивації та управління	9
1.2. Ретроспективний аналіз становлення актуальних методів управління на транспорті з урахуванням закордонного досвіду	21
1.3. Формування системи показників з оцінки ефективності удосконалення менеджменту локомотивного депо	33
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КЛАСИЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО)	38
2.1. Аналіз показників операційного менеджменту локомотивного депо	38
2.2. Дослідження оптимальності організаційної структури	51
2.3. Визначення ключових показників кадрового потенціалу	62
2.4. SWOT – аналіз структурного підрозділу	72
2.5. Статистичний аналіз керівних показників локомотивного депо з використанням програми STATISTICA	84
РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ У ЛОКОМОТИВНОМУ ДЕПО НА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	86
3.1. Оцінка актуальності застосування методологічних принципів визначення ефективності менеджменту	86
3.2. Методичний інструментарій оцінки заходів з удосконалення ефективності системи управління	94
3.3. Результати впровадження заходів з удосконалення менеджменту локомотивного депо	101
Висновки	111
Список використаних джерел	113

					0073.190618.000.01MP.ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Данильчук О.П.			Удосконалення менеджменту локомотивного депо	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.		Марценюк Л.В.					4	117
						ДНУЗТ, МО1922 (763М1)		
Н. Контр.								
Затверд.		Гненний О.М.						

ВСТУП

Проблемою, що потребує вирішення.

В умовах формування економічного розвитку інноваційного типу застосовується узгоджена загальнодержавна та галузева інноваційна політика. Основним у ній є вирішення завдання масштабного економічного прориву у базових галузях економіки України. Зокрема для транспортного комплексу це пов'язано з модернізацією системи управління, оновленням та відновленням локомотивного, застосуванням прогресивних технологій, підвищенням технічного та технологічного рівня залізничного транспорту.

Проблему ресурсозбереження підкреслено у Транспортній стратегії до 2030 року. Одним із базових напрямів вирішення проблем стає формування інноваційного розвитку. У цьому актуальний розвиток методів оцінки потенціалу транспортної галузі та його використання в умовах високодинамічного середовища та супутньої їй гострої конкуренції, а також невизначеності.

Актуальність теми магістерської роботи.

Ефективне обслуговування підприємствами залізничного транспорту перевезень з використанням рухомого складу локомотивного парку є актуальним як для виробника, незалежно від наявності власного рухомого складу, так і для перевізника. Оскільки це має визначальний вплив на економічний стан та конкурентоспроможність підприємств, забезпечує задоволення потреб споживачів залізничної транспортної продукції. З іншого боку, забезпечення перевезень рухомим складом викликає необхідність мати рухомий склад в необхідній кількості та у визначеному технічному стані, що відповідає сучасним вимогам щодо розробки та використання інструментів інтероперабельності у вдосконаленні процесу гармонізації методів управління структурними підрозділами залізничного транспорту України.

Управління залізничними перевезеннями в умовах жорсткої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках вимагає застосування

системних, комплексних підходів. Все це дозволить реалізувати стійкій розвиток як окремих структурних підрозділів, так і в цілому АТ «Укрзалізниця».

Саме тому обрана тема магістерської роботи є актуальною.

Мета магістерської роботи полягає у розробці та впровадженні адаптивної системи менеджменту локомотивного депо, реалізації сучасного інструментарію покращення управлінської діяльності та вмотивованості співробітників.

Для досягнення встановленої мети в магістерській роботі визначені завдання, що необхідно вирішити в сучасних умовах розвитку національної економіки та Укрзалізниці:

- проаналізувати та визначити теоретичні основи удосконалення системи менеджменту на транспорті;
- дослідити класичні методи управління структурними підрозділами та їх ефективність (на прикладі локомотивного депо);
- оцінити вплив запропонованих заходів у локомотивному депо на удосконалення системи менеджменту.

Об'єкт дослідження — діяльність структурних підрозділів локомотивного господарства залізничного транспорту України

Предмет дослідження — процес удосконалення системи менеджменту локомотивного депо за рахунок застосування сучасного управлінського інструментарію.

Методи дослідження. У даному магістерському дослідженні використовуються наукові праці українських і закордонних вчених з аналізу даної проблеми. Для обґрунтування винесених положень використовувалися різні прийоми та методи, у тому числі аналіз та синтез, методи графічного аналізу, метод кореляційно-регресійного аналізу, матеріали наукових та науково-практичних конференцій, дані звітів із мережі Інтернет.

Наукова новизна полягає у розробці, обґрунтуванні та впровадженні нового підходу до оцінки та вибору управлінського інструментарію, що дасть

можливість удосконалити систему менеджменту локомотивного депо в сучасних умовах господарювання.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості скорочення операційних витрат, покращення вмотивованості персоналу, як наслідок – зростання продуктивності праці на підставі використання авторської методики критеріальної інтегральної оцінки раціональності структури керування і її техніко-організаційного рівня. Крім цього, отримані висновки та результати передбачається надати до Головного управління локомотивного господарства Укрзалізниці для розгляду та застосування при плануванні господарської діяльності структурних підрозділів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТРАНСПОРТІ

1.1 Дослідження наукових тенденції та праць щодо удосконалення методів мотивації та управління

Управлінська наука є одночасно соціальний інститут та соціальний процес. Як соціальний інститут управлінська наука – це особлива, самостійна сфера людської діяльності, що виступає як історичний продукт тривалого розвитку людської цивілізації та духовної культури, що виробила свої типи спілкування та взаємодії людей, види дослідницької праці та форми наукового знання. Рівень інституціоналізації науки свідчить про її самостійність у системі суспільного поділу праці та у розподілі матеріальних та людських ресурсів. Наука має свій стійкий комплекс норм, правил і принципів, що організовують та впорядковують участь індивідів у науковій діяльності, їхню взаємодію між собою та з іншими соціальними інститутами. При цьому існують різні інтерпретації взаємин індивіда та інституту, які загалом зводяться до двох протилежних підходів – нормативного та раціонального. Нормативний підхід виходить із визнання суспільства як об'єктивної реальності, яке інститутів – як соціальних цілісностей, конституюючих поведінку індивідів (Еге. Дюркгейм, Т. Парсонс, М. Вебер, Дж. Марч, Й. Олсен та інших.). Раціональна теорія, навпаки, розуміє інститути як продукт раціональної поведінки та вибору самих індивідів (Д. Норт, Е. Остром, Дж. Найт та ін). Різниця в підходах багато в чому пояснюється тим, що різні підрозділи суспільних наук, у цьому випадку – соціологія та економіка, по-різному розуміють мотивацію та мету людської діяльності. Проте практика показує, що чіткого «вододілу» між нормативізмом та раціоналізмом не існує, а дистанція між мотивами та цілями може бути різною залежно від поточного контексту. Для науки в усі часи та в будь-яких суспільствах важливим було збереження свого інституційного статусу при включеності до різні соціально-

економічні та політичні процеси. Наука є частиною змін, що відбуваються в суспільстві, відчуває на собі їх вплив і сама безпосередньо впливає на суспільний розвиток. Тому визначення соціальних кордонів науки та аналіз її взаємозв'язків з іншими сферами людської життєдіяльності, по суті, були та залишаються основним предметом уваги дослідників. Сучасна соціологія науки, при всій різноманітності її дослідницьких напрямів, прагне вивчення власне цих взаємозв'язків, їх функцій і структур, соціокультурних та інституційних передумов, глобальних та локальних проявів. Р. Мертон наголошував, що предметом соціології науки в найширшому сенсі є динамічна взаємозалежність між наукою як постійною соціальною діяльністю, в якій народжуються культурні та цивілізаційні продукти, та навколишньою соціальною структурою. Сьогодні широко поширене уявлення, що наука – це не так окрема чиста форма, як складний процес соціального виробництва, соціально обумовлене явище, що виникає в такому контексті, в якому культурні цінності та інтереси вчених, а також ширших верств завжди мають потенційний вплив на процес пізнання. У суспільстві зростає прикладне значення науки. При цьому нормативний аспект втрачає домінуюче місце, і образ чистої науки поступається образу науки, поставленої на службу виробництву. У той же час наука як соціальний інститут стає все більш залежною від соціальних інститутів, які забезпечують необхідні матеріальні та соціальні умови для її розвитку. При цьому подальший інституційний розвиток науки передбачає виникнення нових напрямків наукових досліджень та спеціальностей, формування відповідних їм наукових співтовариств, розроблення нових оцінок ефективності наукової діяльності. Як би там не було, інституційність свідчить про підтримку тих видів та напрямів діяльності, які сприяють зміцненню конкретної системи цінностей. Таким чином, «чистий» універсум «найчистішої» науки є таким самим соціальним полем, як і будь-яке інше, із властивими йому співвідношеннями сил та монополіями, боротьбою та стратегіями, інтересами та прибутками. Наука проникає у всі сфери суспільства, змінюючи способи спілкування, отримання інформації,

спосіб життя та форми соціальної активності. Низка вчених вважає, що сучасна наука багато в чому конститує суспільство, становлячи його основу, сутність. Проте перспективи когнітивізації суспільства, аж ніяк, не розглядаються дослідниками виключно у позитивному ключі. Категорії, інститути та цінності, створені на стику науки, політики та бізнесу можуть відтворювати чи поглиблювати соціальні проблеми: посилювати нерівність чи соціальну несправедливість, вести до соціальної ексклюзивії, загострювати конфлікти, завдавати шкоди навколишньому середовищу. Все це робить актуальними проблеми відповідальності та автономії науки. Наприклад, Д. Белл, аналізуючи взаємовідносини науки і бізнесу в постіндустріальному суспільстві, звертав увагу на те, що бізнес та університети утворюють зовсім різні або навіть протилежні мислення. Занадто тісна прихильність науки до інтересів стейкхолдерів, насамперед держави та бізнесу, може загрожувати власне науковій творчості. Дж. Рапп, президент Колумбійського університету (1993-2002), зауважив із цього приводу таке: «Існує небезпека, що університети будуть асимільовані суспільством настільки, що вони більше не зможуть збирати та розвивати таланти, зберігаючи при цьому фундаментальний характер науки». Сьогодні на стику науки та бізнесу виникли цілі галузі, де діють інші – ринкові чи суміжні – принципи: клієнтоорієнтованість, індивідуальність, безперервність, глобальність. Персональна медицина та геноміка, персональні системи безпеки, комунікації та біотехнології та інші напрями взаємодії науки та бізнесу стали останнім часом основними сферами застосування та капіталізації інноваційних розробок. Саме тут зосереджені найкращі уми, саме сюди спрямовані фінансові потоки, саме з кооперацією бізнесу та науки національні економіки пов'язують перспективи свого зростання. Організація науково-дослідної діяльності також зазнає змін. Комерційні інтереси бізнесу ведуть до того, щоб мотивувати окремих дослідників чи дослідницькі команди, які реалізують конкретні проекти, але з науку загалом. Все це неминуче буде й надалі трансформувати науку як соціальний інститут та соціальний процес, дроблячи

галузь універсального наукового знання, змінюючи «етос науки» – той афективно забарвлений комплекс цінностей та норм, який, на думку Р. Мертон, вважається обов'язковим для людини науки.

Ще в 1911 р. австрійський економіст Й. Шумпетер сформулював теорію економічної динаміки, центральними ідеями якої стали положення про інновації, або «нові комбінації», та про підприємців, основною економічною функцією яких є здійснення інновацій. Згідно з Й. Шумпетером, інновації є головними внутрішніми причинами економічного розвитку, до них він відносить: виробництво нових товарів, нові методи виробництва, створення нових ринків, використання нової сировини, зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення.

Ключовим концептом, що пов'язує економічне та соціальне значення інновацій, є людський капітал. Теорія людського капіталу, сформульована межі 1950-1960-х гг. Т. Шульцем, Г. Беккером та Д. Мінцером, спочатку розвивалася переважно в руслі неокласичної парадигми як основного напрямку економічної думки. Відповідно до цієї парадигмою під людським капіталом розуміється сукупність втілених у людині і не відокремлюються від нього економічно цінних знань, навичок, мотивацій. Причому основна частина зазначених характеристик формується як накопичений результат різних освітніх практик, які формують освітній ресурс людини. Принципово важливою властивістю даного ресурсу є його здатність конвертуватися в сукупність матеріальних та нематеріальних благ, що оцінюються у грошовому (вартісному) еквіваленті. На мікрорівні має місце віддача людського капіталу у вигляді частини доходу працівника, яка є бонусом за його вищу кваліфікацію, отриману ним в результаті навчання протягом попереднього життя. Спочатку сама концепція людського капіталу оголошувалась образливою, оскільки трактувала людей як машини. Однак у наступні роки парадигма людського капіталу стала широко використовуватися для аналізу широкого кола соціальних та економічних проблем: ринок праці, освіта, здоров'я, сім'я та ін. У 80-90-ті роки XX ст. дедалі більшу увагу дослідників

привертають проблеми взаємозв'язку людського соціального, організаційного, інформаційного та структурного капіталів.

Особливе значення в плані участі людського капіталу в наукомісткій економіці має його взаємозв'язок з іншими компонентами інноваційної діяльності. Згідно з глобальним індексом інновацій (The Global Innovation Index), успішність економіки пов'язана як з наявністю інноваційного потенціалу, так і умов для його реалізації. Тому індекс інновацій розраховується як виважена сума оцінок двох груп показників: наявні ресурси та умови для проведення інновацій (innovation input) та практичні результати здійснення інновацій (innovation output).

Людський капітал, як і інші форми нематеріального, інтелектуального капіталу, є гетерогенним, динамічним і, як правило, важко піддається емпіричним вимірам, що суперечить домінуючого в економічній неокласичній ортодоксальній думки уявленню про гомогенність, кількісну вимірність і сопоб. Однак людський капітал має також речові (об'єктивні) та інституціоналізовані форми. Число університетів та студентів, терміни навчання, дипломи, патенти та ін – всі вони є вимірюваними та порівнянними показниками людського капіталу. У поєднанні з економічними показниками дають досить повне уявлення про ефективність участі людського капіталу в інноваціях.

Концепція людського розвитку, закладена А. Сеном та М. уль-Хаком, набула популярності у 1980-1990-і рр. н. як альтернатива основному напрямку економічної думки, де людський капітал розглядається переважно з позицій економічного значення людських можливостей. Вона розглядає економічні ресурси різного порядку як джерела ширшої концепції добробуту порівняно з показниками обсягу ВВП/ВНД на душу населення. У цьому концепція людського розвитку радикально змінює суб'єктну позицію щодо теорії людського капіталу. Вона розглядає дохід, освіту і здоров'я людини як самостійні цінності для кінцевого споживання, не зводячи їх до факторів виробництва нової вартості (але при цьому і не виключаючи відповідні

можливості). Концепція людського розвитку уможлиблює аналіз участі людського капіталу в інноваційній економіці в єдності його соціальних та економічних складових.

Введення поняття «людський капітал» у теорію економічного зростання, безперечно, стало кроком уперед, але слід зробити крок ще далі, – підкреслює А. Сен, – бо людина – не тільки засіб виробництва, а й кінцева мета виробничого процесу. Роль людини навіть як інструмента змін набагато важливіша за її роль в економічному виробництві, на якій насамперед наполягають прихильники теорії людського капіталу, оскільки сприяє соціальному та економічному розвитку. Циркуляція людського капіталу сфері інновацій характеризує його як самозростаючу вартість. Будучи включеним у процеси відтворення та зростання вартості шляхом взаємної конвертації своїх різноманітних форм, людський капітал може приймати не тільки упредметнені, але також інкорпоровані форми, тобто. втілюватися в окремих людях та відносинах між людьми.

Зростаюча конкуренція вимагає постійного підйому якості та продуктивності людського капіталу, тому знання, досвід, навички та інформація стають новими видами сировини у глобальній економіці. Усі без винятку національні уряди розглядають якість людського капіталу як вирішальний чинник зміни системи міжнародного поділу праці та національного процвітання, що склалася. Отже, домінування в глобальній економіці кількох розвинених країн та обмежена участь у ній більшості інших, менш розвинених держав змушує останніх конкурувати у глобальній війні за людський капітал.

Термін "мотивація" у професійному словнику психологів з'являється на початку 1880-х, до цього у поясненні спрямованої поведінки (дії) використовувався термін "воля" ("will"); зазвичай "мотивація" застосовується до добровільної спрямованої поведінки. На початок XX століття мотивація отримала широку концептуалізацію в різних підходах і дослідженнях

До піонерів психологічних теорій мотивації відносять таких учених як Зігмунд Фрейд, Дуглас МакГрегор та Абрахам Маслоу. Протягом XX століття теорія мотивації розвивалася, виникали нові підходи та напрямки. Приріст знання у цій галузі багато в чому пов'язаний із стрімким розвитком виробництва та зміною ставлення до працівника, від ефективності праці якого залежало добробут виробництва.

Більшість мотиваційних конструктів було сформульовано у межах психології особистості 1930-х гг. (Х. Мюррей, Г. Олпорт), мотивації досягнення 50-60-х (Дж. Аткинсон, Д. Маклелланд), а також у концепції гуманістичної психології (зокрема у роботах А. Маслоу). Відповідно до них бути «мотивованим» означає, що суб'єкт має цілу низку характеристик, які забезпечують процеси постановки цілей, реалізацію намірів, планування діяльності, реагування на невдачі, прояв наполегливості й у результаті - досягнення ефективного результату²⁰. У гуманістичній психології Р. Олпорт висуває ідею функціональної автономності мотивів. «Вона пояснює, чому у дорослих людей досить широкий та різноманітний спектр мотивів, при тому що базові початкові біологічні потреби однакові; вона знімає цю суперечність і дозволяє уникнути редукції всієї мотивації дорослої людини, зрілої особистості, до тих самих обмежених наборів потреб. Мотивація завжди локалізована в теперішньому і спрямована не в минуле, а в майбутнє, тому що від минулого вона вже функціонально незалежна ». Відповідно до цієї теорії принциповою особливістю особистості є не тільки функціональна автономність мотивів, але і її активність, проактивність, як він її називає на противагу постулату реактивності. Психолог зазначає, що найбільш яскраво людина поводить себе зовсім не в тому, які дії він робить. Індивідуальність виявляється у тому, як саме ці дії здійснюються.

Олпорт виділяє два типи мотивів (хоча у деяких випадках ці мотиви можуть і збігатися): мотиви дефіциту та мотиви зростання. І ті, й інші пов'язані із напругою. Мотиви дефіциту потребують редукції напруги. Мотиви зростання формують, поглиблюють напругу на користь досягнення віддалених

цілей. Саме мотиви зростання, довгострокові цілі, суб'єктивні цінності впливають процес подальшого розвитку. Інший американський психолог Девід Маклелланд (David McClelland) розглядав мотивацію через аналіз тих потреб, які спонукають людину до дії. Розвинена ним теорія одержала назву теорії потреб – Learned needs model. Маклеланд стверджував, що основні потреби чи мотиви формуються у процесі взаємодії з довкіллям. У його концепції мотивація складається з потреби у досягненні, влади та афіліації, тобто потреби у спілкуванні. Значну частину своїх досліджень Маклеланд присвячує «досягаючим» (achievers), тим, хто виконує завдання, тому що їхня потреба в досягненні висока. Такі люди схильні до самомотивації, вони воліють складні, але легко досяжні цілі, досягнувши які вони встановлюють нові цілі і домагаються їх. Маклеланд зазначає, що «досягнення - це прагнення зробити щось досконалішим, ефективнішим, витрачаючи при цьому менше зусиль». Люди з різними потребами формують мотивацію у різний спосіб.

Інший напрямок у психологічній теорії мотивації представлений Віктором Врумом та його послідовниками. Врум розвинув процесуальну теорію мотивації, згідно з якою люди мотивовані чинити таким чином, що призводить їх до бажаних наслідків. На його думку, саме мотивація відіграє ключову роль у вивченні людської поведінки. У його книзі «Робота і мотивація» мотивація розуміється як процес, який керує людиною у момент здійснення нею вибору між різними альтернативними формами добровільної поведінки. В. Врум робить висновок про існування двох причин, які керують людиною у здійсненні її діяльності: прагматична (багато в чому економічна) причина та мотиваційна. Врум наголошує на необхідності вивчення впливу рівня заробітної плати, оцінки затрачуваних зусиль, здійснення соціальної інтеракції та набуття того чи іншого соціального статусу в аналізі мотивації до здійснення праці. Послідовники підтвердили своїми роботами, що процесуальна теорія мотивації В. Врума, вперше використана в 1960-му році, незважаючи на велику критику за варіативність аспектів вивчення мотивації та деякі складності в її вимірі, залишається ефективною в описі людських

намірів, переваг та прогнозуванні вибору, його реалізації та затрачених зусиль. У рамках соціально-когнітивного підходу до вивчення мотивації було запропоновано теорію самоефективності (А. Бандура). Самоефективність визначається як уявлення про свої здібності освоїти чи виконати якусь діяльність, здійснити певне поведінка на наміченому рівні, а також як віра людей у їхню здатність регулювати власне функціонування та відчувати контроль над подіями, що впливають на їхнє життя. Бандура вважає, що привабливість результату та віра у позитивний результат (уявлення про успіх та його очікування) недостатні для запуску мотивації суб'єкта, необхідна також віра у свої здібності впоратися з цим видом діяльності. Думка про власну ефективність є одним із предикторів постановки мети, а також впливає на те, скільки зусиль та енергії захоче витратити індивід, і на ступінь наполегливості та завзятості при виконанні того чи іншого виду діяльності та зустрічі з перешкодами та перешкодами на шляху до досягнення поставлених цілей. До найбільш значних сучасних підходів відноситься теорія самодетермінації, розвинена Р. Райаном (R.Ryan) та Е. Десі (E. Deci). Відповідно до цієї теорії, бути мотивованим означає рухатися до здійснення чогось. Люди мають як різне “кількість”, а й різні види мотивації. Вони залежать не лише від рівня мотивації (наприклад, наскільки вона сильна), а й від її спрямованості (від її типу). Спрямованість мотивації стосується основних поглядів та цілей, які призводять людину до здійснення дії. Мотивація тісно переплітається із причинами дії. Теоретично самодетермінації основними поняттями виступають «внутрішня» (intrinsic) і «зовнішня» (extrinsic) мотивація. Поділ на «внутрішні – зовнішні» аспекти мотивації поширений у описі результатів досліджень. Райн та Десі зазначають, що група так званих «внутрішніх» факторів, що впливають на формування мотивації, - це чинники, що співвідносяться з категоріями інтересу, зацікавленості та захопленості. Група «зовнішніх» факторів пов'язана з націленістю на досягнення чогось і отримання очікуваного результату.

Дослідники розглядають види зовнішнього регулювання поведінки та зазначають, що кожному окремому типу мотивації відповідає свій вигляд. Так, поведінка, продиктована зовнішнім регулюванням, насамперед задовольняє зовнішнім вимогам та запитам; як результат очікуються зовнішні заохочення та нагороди. Як правило, така поведінка контрольована. Наступний вид – інтроекція (тобто. один із механізмів психологічного захисту) – це такий тип, коли поведінка також мотивована бажанням отримати заохочення, але не тільки від інших, а й від себе в тому числі. Наступний вид регуляції – ідентифікація, яка ґрунтується на цінностях і спільнот цілей, що розділяються. У цьому вигляді зовнішні норми поведінки, цінності та цілі ідентифікуються зі своїми власними та є основними рушійними силами до здійснення діяльності. І, нарешті, найбільш автономна форма зовнішньої мотивації пов'язані з внутрішнім регулюванням, у якій цінності і норми також сприймаються як власні, але велике значення тут приділяється інструментальним цінностям результату цільової діяльності, які нав'язуються ззовні, а усвідомлюються. До робіт Еге. Десі і Р. Райана зовнішня мотивація у зарубіжній психології розглядалася як якесь однорідне цілісне освіту, яке розумілося досить вузько, переважно як зовнішнє стимулювання, і що у формі різного роду заохочень і покарань. Відповідно стверджувалося, що зовні мотивовані випробувані воліють простіші завдання, роблять лише те, що належить; зовнішня мотивація негативно позначається на креативності, когнітивній гнучкості, погіршує якість та швидкість вирішення евристичних завдань, але полегшує виконання діяльностей, які потребують використання алгоритму. Завдяки дослідженням, проведеним у руслі теорії самодетермінації, було показано, що дане бачення зовнішньої мотивації є однозначно спрощеним і слід насамперед звертати увагу не на кількість, а на якість мотивації (мотивів, що регулюють діяльність суб'єкта).

Виходячи з визначення, що мотивація веде до здійснення тієї чи іншої дії, а здобуття освіти є цілеспрямованою діяльністю, в ході якої здійснюється подальший вибір освітньої та професійної стратегії, ми припускаємо, що між

впливом навколишнього середовища та формуванням планів молоді знаходиться саме мотивація. Освітню стратегію ми розуміємо як довгостроковий план, що дозволяє з поточного стану перейти в цільовий. У подібному визначенні освітньої стратегії ми знаходимо відображення двох основних компонентів: «що хочу отримати» і «як хочу цього досягти». З одного боку, ми вивчаємо зміст і смисли: в освіті, привабливості та престижі професій, цілях та цінностях, мотивації та підставах вибору подальшого шляху. З іншого боку, розглядаємо особливості проходження освітньої траєкторії: підготовка до іспитів, вплив соціокультурного, територіального, економічного, інституційного та інших бар'єрів. Формування освітніх стратегій починається із мотивації. Надалі з урахуванням індивідуальних інтересів та переваг, відбувається постановка професійних цілей, на основі яких здійснюється реальний вибір. Саме мета, яка на стадії ухвалення рішення стає основною інформаційною причиною, безпосередньо «запускає» механізм практичної діяльності людини, спрямовує її на досягнення запланованого результату.

Перш ніж продовжити виклад концепції дослідження, цьому етапі роботи необхідно прояснення основних концептуальних понять:

1. Навколишнє середовище (Environment of motivation and actors influencing on it);

2. Мотивація: а. Внутрішня (Intrinsic motivation); б. Зовнішня (Extrinsic motivation);

3. Плани: а. Ближні (Short-range Plans); б. Далекі (Long-range plans);

4. Реальний вибір освітньої стратегії. Концептуальні визначення. Вивчення різних соціальних проблем молоді дослідники найчастіше починають із аналізу контексту, в якому молодь перебуває. У практиці соціологічних досліджень довкілля (чи «environment») трактується по-різному. «Навколишнє середовище – середовище проживання та виробничої діяльності людини. Під терміном «довкілля» розуміється природне середовище, що оточує людину. ...Оскільки особистості надавалося іноді найбільше значення,

і тому навколишнє середовище звикли розглядати як статистичний набір факторів, в умовах якого проживають люди». Згідно з іншим визначенням, «довкілля» забезпечує нас необхідними для життя ресурсами.

У дослідницькій моделі В.М. Шубкіна та Д.Л. Костянтинівська мотивація розуміється не лише як необхідний системі освіти ресурс, а й як своєрідний каталізатор розвитку всього суспільства. Автори зазначають, що «мотивація освітньої діяльності складна та неоднозначна. Освіта постає як потреба особистості, а динаміка мотивації модифікується у зв'язку з динамікою суспільства, у якому можуть виявлятися різні види стимулювання освітньої активності».

У логіці організації управлінського дослідження необхідне дотримання загальних методологічних правил. «Методологією буде вважатися те, як управлінець приймає рішення про те, що в соціальному світі має відношення до проблеми, що вивчається їм, і як він розглядає ці аспекти світу в процесі пояснення або теорії». Конструювання інструментарію вивчення управлінських аспектів мотивації - «складне завдання, вирішення якого неможливе без попереднього з'ясування цілої низки загальнометодологічних проблем. Необхідно чітко визначити, якою має бути форма та формулювання питання, в яких одиницях слід вимірювати освітній рівень опитуваних, який тип шкали найбільш адекватний у даному випадку, які терміни доцільно використовувати при формулюванні пунктів вимірювальних шкал тощо».

Операціоналізувати означає визначити концепт таким чином, який дозволить його виміряти або ідентифікувати. Під операціоналізацією розуміється процес зв'язування теоретичного поняття з емпіричними спостереженнями, де останні виступають індикаторами, показниками якихось властивостей, що належать до цього поняття. Під операціоналізацією зазвичай розуміються процедури перетворення поняття в дослідницький інструмент (питання в анкеті, позиція на шкалі тощо), таким чином, операціоналізація є засіб встановлення прямого зв'язку між поняттям і явищем у соціальному світі. Операційно визначення саме по собі виражає та відображає ті аналітичні

дослідницькі процедури, які мають бути здійснені належним чином з метою як ідентифікувати конкретне спостерігається соціальне явище, і виробити його спосіб описи. Процес операціоналізації можна позначити як процес з'єднання когнітивних структур дослідника з дослідницькою реальністю.

У процесі операціоналізації виникла низка непростих методичних питань. З метою усвідомити, як має бути побудована система оперантів, та уточнити методики вимірювань щодо окремих оперантів було здійснено пілотне дослідження. Вибір об'єкта пілотного дослідження – випускники дев'ятого класу – визначався міркуваннями, що перед тим, як здійснюється перша та найважливіша у нашій освітній системі «розвилка» життєвих шляхів, і підлітки мають зробити свій перший, але дуже важливий вибір, соціальні аспекти мотивації до подальшої освіти виявляються найбільшою мірою. В інструментарії пілотного дослідження були використані як закриті, так і відкриті питання, присвячені планам на майбутнє, мотивам вибору тієї чи іншої освітньої стратегії, структурі вільного часу, участі в додатковій освіті. Питання соціально- демографічного характеру також були включені до інструментарію пілотного дослідження.

1.2 Ретроспективний аналіз становлення актуальних методів управління на транспорті з урахуванням закордонного досвіду

У широкому значенні застосування порівняльного аналізу дозволяє зіставити невідоме (досліджуване) явище чи об'єкт із уже відомими, досліджуваними раніше, з метою визначення загальних рис чи відмінностей між ними. За допомогою порівняння визначається загальне та специфічне в економічних явищах, вивчаються зміни досліджуваних об'єктів, тенденції та закономірності їх розвитку. В економічному аналізі порівняння використовують для вирішення всіх його завдань як основний чи допоміжний спосіб. Виділимо найбільш типові ситуації, використання прийому

порівняння, і цілі, досягнуті у своїй: 1. Порівняння фактичних показників з плановими дає можливість оцінити рівень виконання планових значень. При порівнянні виявляється рівень ефективності виконання плану за певний період. 2. Фактичні показники при порівнянні з нормативними дають можливість контролювати витрати та стимулюють застосовувати інноваційні та високотехнологічні підходи. 3. Зіставлення фактичних показників із показниками минулих років наочно відображає тенденції розвитку процесів у компанії. 4. Порівняння з найкращими результатами та передовим досвідом всередині організації проводиться з метою стимулювання та виявлення, прихованих технологічних та виробничих можливостей, за межами організації порівняння сприяє запозиченню передового досвіду та мотивації колективу загалом на досягнення поставленої мети. 5. Зіставлення фактично досягнутих показників аналізованого суб'єкта із середніми показниками по досліджуваній території проводиться для стимулювання досягнення кращих результатів та виявлення прихованих резервів. 6. Порівняння взаємопов'язаних показників за допомогою паралельних та динамічних рядів дозволяє виявити та обґрунтувати взаємозв'язок між цими показниками. Допомагає вибрати оптимальний варіант із них при прийнятті управлінських рішень. 7. Порівняння значень до та після впливу різних факторів необхідне для аналізу результатів діяльності та виявлення ризиків та резервів. Всі перераховані вище прийоми дозволяють реалізувати управління ефективністю діяльності та забезпечити формування спонукальних мотивів до підвищення ефективності на основі порівняльного аналізу та рейтингової оцінки об'єктів аналізу. Тому в аналізі ефективності діяльності структурних підрозділів та філій усі ці прийоми використовуються. Однак, прийом порівняння з кращими результатами вимагає не так адаптації, скільки приведення показників до порівняльного виду (через істотну відмінність об'ємних показників об'єктів аналізу – залізниць). Аналіз впливу окремого чинника вимагає також уніфікації умов функціонування об'єктів аналізу та умовах значного масштабу транспортної системи, цей чинник може лежати у площині зміни

макроекономічних умов чи організаційних перетворень. В економічному аналізі розрізняють такі види порівняльного аналізу: горизонтальний, вертикальний, трендовий, а також одновимірний та багатовимірний.

1. Горизонтальний (тимчасовий) аналіз використовується для порівняння фактичного рівня досліджуваних показників з базовим в абсолютних та відносних величинах. 2. Вертикальний (структурний) аналіз визначає структуру економічних явищ і процесів шляхом розрахунку частки та частки в результувальному показнику, використовується для визначення співвідношення частин цілого між собою, а також виявлення впливу факторів на рівень результативних показників. 3. Трендовий аналіз застосовується при порівнянні показників за кілька років з відстеженням динаміки їх зміни (темтів зростання та приросту). 4. Одновимірний аналіз дозволяє робити порівняння кількох об'єктів за одним показником чи зіставляти у межах одного об'єкта за одним чи кількома показниками. 5. Багатовимірний порівняльний аналіз проводиться з метою зіставлення результатів діяльності кількох підприємств (суб'єктів господарювання) по широкому колу показників. Проведення рейтингової оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів можна здійснити, використовуючи багатовимірний порівняльний аналіз. У той самий час розрахунок кожного показника здійснюється з допомогою горизонтального аналізу, оскільки рейтингова оцінка побудована порівнянні фактичних показників з цільовими. У всіх галузях національної економіки застосовуються різні методики розрахунку оцінок ефективності діяльності та рейтингу організаційних одиниць корпорацій, які за певних умов можуть бути також застосовані до розрахунку рейтингових оцінок на залізничному транспорті в умовах холдингової структури. «Рейтинг - (від англ. rating оцінка, порядок, класифікація) термін, що означає суб'єктивну оцінку будь-якого явища за заданою шкалою.

За допомогою рейтингу здійснюється первинна класифікація соціально-психологічних об'єктів за ступенем вираженості загального в приватному». «Зазвичай під рейтингом (англ. rating) розуміють сукупність об'єктів чи явищ,

впорядковану за числовим чи порядковим показником, що відображає важливість, значимість, поширеність, популярність та інші подібні якості цього об'єкта чи явища, а також методика цього впорядкування. Список об'єктів чи явищ, що мають найбільший рейтинг, називають «ТОР». У соціології під рейтингом розуміють індивідуальний числовий показник оцінки діяльності, популярності, надійності, особи, групи, цінності чогось чи когось, що визначається на основі підсумків голосування чи соціологічних опитувань. Відповідно до визначення енциклопедії «Рейтинг - поняття, що характеризує співвідносну значущість, місце, вагу, позицію даного об'єкта в порівнянні з іншими об'єктами цього класу (типу)». В економіці та в банківському секторі – рейтинг – це оцінка, віднесена до класу, розряду чи категорії. Фінансові та комерційні усереднення аналізують становища підприємств і визначають їхній кредитний рейтинг, що відображає кредитоспроможність. Були проаналізовані різні методики розрахунків рейтингових оцінок, що застосовуються в інших сферах діяльності, і які, за певних умов, можуть бути також застосовані до розрахунку рейтингових оцінок залізниць (рис. 1.1). Класифікація видів рейтингу здійснена залежно від сфери застосування. Методичний інструмент порівняльного аналізу для всіх областей діяльності та сфер національної економіки ґрунтується на зіставленні показників економічної ефективності роботи окремих (як правило, одного виду діяльності) підприємств, виробничих об'єднань з метою об'єктивної оцінки результатів їх діяльності. Порівняльний аналіз дозволяє оцінити напруженість планових завдань, підвести порівняльні підсумки діяльності внутрішніх підрозділів, виявити резерви виробництва, сприяє поширенню передового досвіду.

Порівняно з вже існуючою методикою були підставлені підходи, що використовуються в освіті, будівництві та на залізничному транспорті.

Ця методика може бути частково застосована до сфери залізничного транспорту, а саме локомотивного господарства оскільки заснована на простих та доступних алгоритмах.

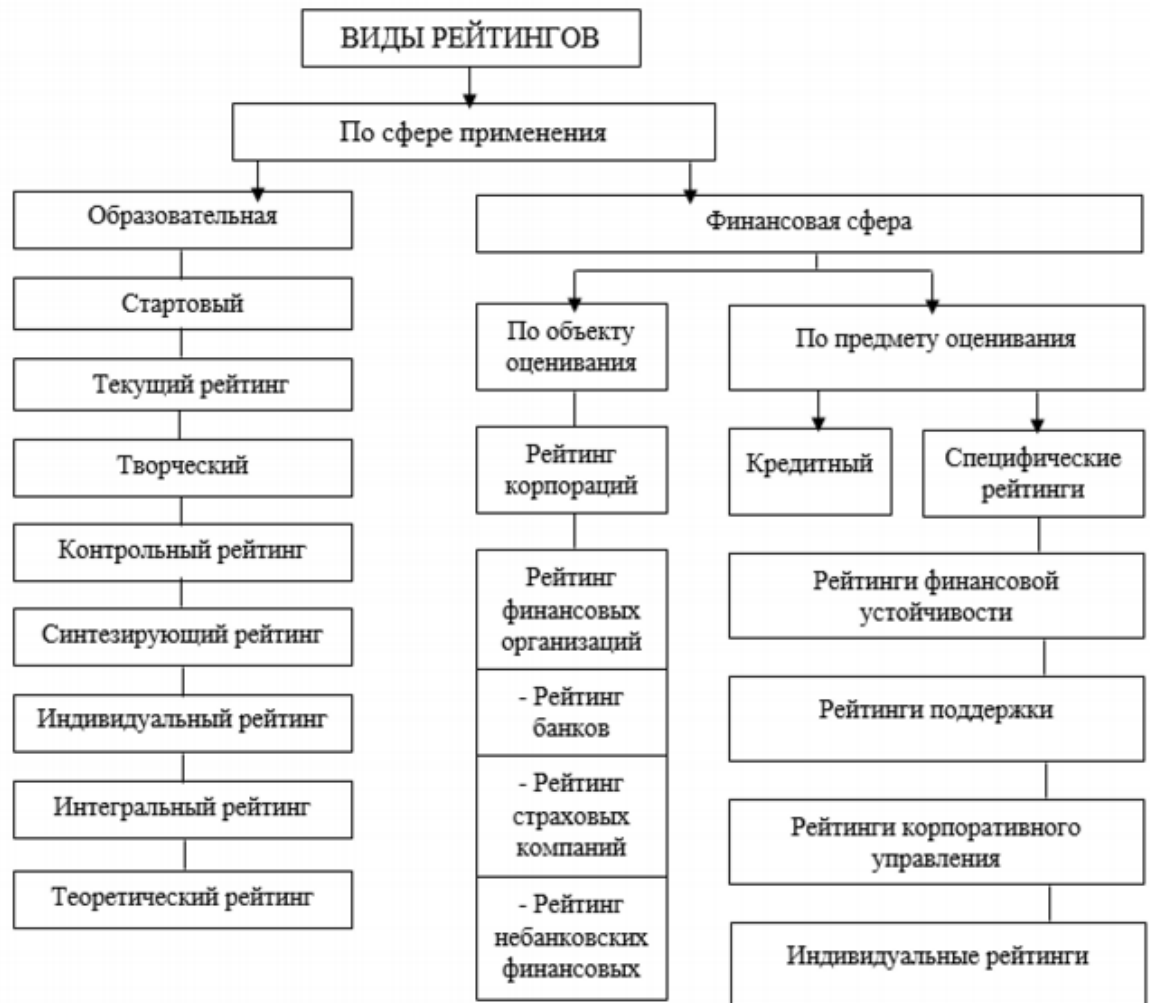


Рисунок 1.1 – Класифікація рейтингових оцінок в аналізі ефективності управлінської діяльності.

Зазначений підхід не застосовується для показників, які мають нульові значення або не представлені у звітності. Таким чином, може знизитися інформативність дослідження, а також втрачена деяка частка достовірності. Крім того, середнє значення за суб'єктом, обчислене за формулою середньої арифметичної, дає лише загальне уявлення про стан суб'єкта, не враховуючи можливих суттєвих відмінностей між показниками всередині одного суб'єкта.

Більшість проаналізованих методик та практики рейтингової оцінки не застосовується для структурних підрозділів транспортної компанії тому, що: - методика розрахунку не враховується подання даних, актуальних для залізниць; - Неможливо виконати кроки методики. Наприклад, оцінити роботу

кожної філії залізниці експертним методом. Виникає питання: скільки експертів має займатися оцінкою, хто має займатися оцінкою показників роботи – люди, які безпосередньо працюють у цій сфері, державні службовці, клієнти тощо; - жодна методика не враховує негативних моментів діяльності організацій. Основні обчислення полягають у обчисленні суми творів ваги коефіцієнтів на значення коефіцієнтів, наведених до того чи іншого виду. Аналіз методик розрахунку рейтингу показав, що найбільш поширеним та застосовним для моніторингу порівняльної ефективності залізниць є підхід, заснований на рейтинговій оцінці суб'єкта за коефіцієнтом виконання рейтингового показника з урахуванням ваги (значущості). У всіх галузях національної економіки застосовуються різні прийоми побудови рейтингу, які за певної адаптації можуть бути застосовані до розрахунку рейтингу залізниць. Необхідність адаптації пов'язана з тим, що мета рейтингової оцінки зміщується зі сфери зовнішньої конкуренції в сферу внутрішніх управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності організаційних одиниць корпорації та виконання цільових параметрів розвитку компанії. З метою цього дослідження під рейтингом залізниць розумітимемо числовий показник, який відбиває місце у впорядкованій послідовності аналізованих об'єктів. У цьому випадку цілі формування рейтингу об'єктів аналізу трансформуються із зовнішніх (елемент конкурентної боротьби за клієнта, інструмент для залучення інвестицій, виявлення надійних та рекомендованих підприємств) на внутрішні (інструмент для підвищення ефективності діяльності компанії, для досягнення всіма структурними підрозділами поставлених цілей та стратегічних завдань).

Узагальнення основних методичних положень практик побудови рейтингу та порівняльного аналізу суб'єктів господарювання відображено в наступних прийомах: 1) аналіз ефективності діяльності організацій подається у вигляді експертних оцінок, що спираються на внутрішню управлінську та бухгалтерську звітність; 2) бальна оцінка показників використовує коефіцієнт виконання цільової метрики або суб'єктивний бал, що відображає рівень

ефективності; 3) рейтинг визначається виходячи з значення інтегрального коефіцієнта без урахування значимості показників чи з урахуванням значимості; 4) рейтингова оцінка ґрунтується на збалансованій системі ключових показників діяльності компанії. Застосування цих прийомів, адаптованих до умов та масштабів об'єктів аналізу – великих транспортних компаній та їх структурних підрозділів, дозволить підвищити ефективність діяльності транспортної системи країни загалом.

Одним із визнаних інструментів моніторингу ефективності діяльності є використання системи показників Balanced Scorecard (далі BSC), що забезпечує реалізацію стратегічного управління в поточній та оперативній діяльності компаній різних видів бізнесу та набула поширення як у світовій практиці, так і серед російських підприємців. Основу цієї системи складає набір ключових показників вимірів ефективності бізнесу та його підприємницьких структур.

Поняття «ключовий показник» (як синонім поняття «мета») ввів у практику та теорію управління Пітер Друкер у книзі «Практика менеджменту», обґрунтовуючи методику управління з цілей (Management by Objectives, MBO) необхідністю узгодження цілей різних підрозділів усередині організації таким чином, що керівництво компанії та співробітники підрозділів діяли та приймали рішення, орієнтуючись на загальні цілі організації. BSC є елементами системи «Управління з цілям», оцінюючи ефективність підрозділів, і компанії загалом, у досягненні поставлених їх цілей і отриманих результатів. Сьогодні існує безліч методик, які використовують систему BSC у своїй основі. Це вже згадана концепція управління з цілям – Management by Objectives (MBO), і універсальна система показників діяльності Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard (2003 р.), і управління результативністю (Performance Management), і система збалансованих показників Нортон і Каплана (1992) р.), яка на даний момент є найбільш застосовною у всіх видах бізнесу. Збалансована система показників набула широкого поширення на практиці управління компаніями всього світу,

а також адаптована до умов галузевого та регіонального управління. Дослідження великих американських компаній, проведене на початку 2000 років, зафіксувало значну кількість компаній, що використовують концепцію управління з цілей. Тому система показників для порівняльного аналізу ефективності діяльності залізниць має відбивати всі перспективи.

Цілі та показники ефективності відповідно до BSC формуються залежно від стратегії кожної конкретної компанії та розглядають її діяльність за чотирма перспективами: фінансовою, взаємовідносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчання та розвитку персоналу.

Перспективи системи збалансованих показників дозволяють досягти рівноваги між довгостроковими та короткостроковими цілями, між бажаними результатами та факторами їх досягнення, а також між об'єктивними критеріями та суб'єктивними умовами ведення бізнесу. Збалансована система показує та відображає спільність цілей усіх структурних підрозділів — філій транспортної компанії, оскільки всі параметри спрямовані на виконання єдиної стратегії. Кожен показник повинен бути ланка в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків, націлених у результаті вдосконалення діяльності та підвищення якості транспортного обслуговування економіки нашої країни та її населення. Фінансова перспектива показує відповідність фінансових цілей стратегії бізнесу, що відображає переважно інтереси акціонерів та власників бізнесу. До фінансових показників, як правило, відносять: виручку, різні показники фінансових результатів (всі види прибутку, доходи за всіма аспектами бізнесу), рентабельність (активів, інвестованого капіталу, оборотних коштів, витрат за поточною діяльністю, вартісної оцінки обсягу виконаних робіт) тощо .д. Ця перспектива включає вимірювання операційного доходу і прибутку, які мають дуже важливе значення для бізнесу, оскільки необхідно постійно розширювати сферу бізнесу, частку ринку і бути фінансово стабільним. Тим не менш, фінансова перспектива не є єдиним пріоритетом для будь-якого, зокрема транспортного бізнесу. Клієнтська перспектива у системі збалансованих показників відбиває стратегію бізнесу з

погляду задоволеності клієнтів і займаної ринкової частки. А також зміни показників, що характеризують попит та пропозицію продуктів та послуг кожного виду транспортно-логістичного бізнесу та учасників конкурентного транспортного ринку. До показників клієнтської складової прийнято відносити: частку ринку, стабільність клієнтської бази, здатність бізнесу до залучення нових клієнтів та ступінь задоволення їхніх потреб. Якщо клієнти створюють позитивний імідж організації, організація має більше шансів для встановлення нових партнерських відносин та угод по всьому ланцюжку товароруху. Перспектива персонал-технологій показує стратегію підприємства з погляду цілей організації з управління кадровим потенціалом. Дана перспектива розглядає розвиток та показники організаційної культури, життєвий цикл співробітника та його кар'єрного зростання, програми формування ставлення персоналу до місії та цінностей компанії. Показники перспективи навчання та розвитку – задоволення роботою, плинність персоналу, кількість співробітників, які щорічно спрямовуються на навчання та підвищення кваліфікації, а також наявність специфічних факторів, характерних для певного виду діяльності, набір навичок та умінь, необхідних у конкурентному середовищі. Навчання та розвиток мають велике значення для транспортного бізнесу з позицій використання найперспективніших цифрових технологій управління перевезеннями та змістом інфраструктури, використання цифрового середовища логістичних ланцюгів постачання та комерційної взаємодії з усіма учасниками транспортного бізнесу. Перспектива ефективності внутрішніх бізнес-процесів розглядає показники, що відображають рівень зрілості виробничих процесів, відсутність втрат та дублюючих операцій, шлюб та помилки операційної діяльності, коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей та інше. Ці показники якості технологій і внутрішніх процесів відбиваються на собівартості одиниці виробленої продукції і конкурентоспроможності бізнесу, тобто. тісно пов'язані з клієнтською та фінансовою перспективою показників. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів у системі збалансованих показників дозволяє

ідентифікувати вузькі місця в основних процесах, технології, що підлягають удосконаленню та розвитку з метою зміцнення конкурентної переваги бізнесу. Ефективність бізнес-процесів підвищує цінність товарів та послуг, від якої залежить і кількість залучених клієнтів, і кінцевий фінансовий результат. Показники даної перспективи дозволяють виявити процеси, які вносять основний внесок у досягнення намічених фінансових результатів та задоволення купівельних переваг. Після того як ключові бізнес-процеси виявлені, визначаються драйвери, що характеризують їх, і розробляються показники ефективності. Так, наприклад, показником ефективності процесу у транспортній сфері може бути кількість та частота відмов технічних засобів, питома вага шлюбу, простої у зв'язку з ліквідацією порушення нормального перебігу виробничих процесів, очікування технологічних та управлінських рішень щодо нормалізації діяльності тощо. Аналіз процесів та поточні поліпшення спрямовані як на діючі потреби клієнтів, а й у розвиток споживчих переваг під час виборів продукції у майбутньому. Тому інноваційні процеси оновлення асортименту продукції та послуг є невід'ємною частиною діяльності сучасних організацій та їх показники мають бути включені до цієї перспективи оцінки ефективності діяльності. Основним завданням транспорту є повне і своєчасне задоволення потреб народного господарства та населення у перевезеннях, прискорення доставки вантажів та пересування пасажирів на основі суттєвого підвищення потужності та якості всієї роботи транспортної системи. Для транспортного бізнесу перспектива внутрішніх процесів включає ключові показники ефективності, що відображають швидкість виконання процесів та швидкість доставки вантажів та пасажирів. Незалежно від моделей управління та виду транспорту швидкість перевезення та швидкість доставки вантажів та пасажирів завжди розглядалася у транспортному бізнесі як ключовий показник ефективності. На залізничному транспорті України швидкість доставки вантажів становить близько 400 км/добу, що відповідає швидкості 16,7 км/год, що трохи перевищує швидкість руху коня з візком. У цілому нині, середні терміни доставки вантажів залізницями більше, ніж

річковому і морському транспорту, але нижче, ніж автомобільному. Однак для клієнта важливим є не лише час у дорозі, а тривалість повного циклу надання послуги, враховуючи тривалість передпродажного циклу (час на оформлення перевізних документів, погодження заявки та умов перевезення тощо). Розмаїття вимог і умов виконання перевезень залізничним транспортом істотно знижують його конкурентоспроможність проти автомобільним. Тому найважливішим пріоритетом клієнт орієнтованої моделі транспортного бізнесу є мінімізація часу клієнта та трудомісткості виконання підготовчо-переддоговірних робіт. Основні ключові показники ефективності внутрішніх процесів транспортного бізнесу вимірюються тимчасовими параметрами та параметрами швидкості: – дільнична швидкість, швидкість руху; – виконання розкладу вантажного та пасажирського сполучення; – виконання терміну доставки та частка відправок, доставлених у строк. Однак ці ж показники можна віднести і до показників ефективності діяльності з позицій клієнтів. У транспортних компаніях поряд із визнаними перспективами ключових показників ефективності оцінюють також показники безпеки та надійності. Ефективна та безпечна робота всіх видів транспорту є запорукою та необхідною умовою для економічного розвитку країни загалом.

Збалансована система показників забезпечує менеджмент організації універсальним механізмом аналізу та порівняльної оцінки ефективності діяльності організації в цілому на ринку продуктів та послуг, а також структурних підрозділів організації. Застосування цієї системи дозволяє розглядати реалізацію місії та стратегії компанії через набір взаємопов'язаних локальних показників. Найбільш суттєві результати використання системи збалансованих показників для порівняльного аналізу ефективності діяльності підрозділів приносить великим організаціям, де необхідно контролювати безліч процесів з різноманітними результатами. Вона допомагає узгодити оперативне та тактичне управління у різних підрозділах з місією та стратегією компанії. Використовуючи цей підхід, менеджери можуть встановити ключові показники для оцінки результатів діяльності організації загалом та її бізнес-

одиниць. Система збалансованих показників транслює цілі та пріоритети бізнесу не лише структурним підрозділам, а й кожному співробітнику компанії, допомагаючи зрозуміти, що саме вони мають зробити для досягнення на своєму робочому місці. Склад показників у системі збалансованих показників залежить від галузевих особливостей компанії, її стратегії та цілей, крім того необхідно забезпечити баланс між різними типами показників як на рівні компанії, так і на рівні підрозділів та співробітників.

Проведення порівняльного аналізу філій транспортної компанії має спиратися на систему показників, що мають властивість збалансованості та відповідності стратегічним завданням компанії.

1.3 Формування системи показників з оцінки ефективності удосконалення менеджменту локомотивного депо

З метою забезпечення об'єктивності оцінки діяльності залізниць, функціональних філій та їх структурних підрозділів у компанії Укрзалізниця реалізовано єдину наскрізну модель оцінки діяльності, основу якої становлять:

- система цілепокладання - Система збору інформації та моніторингу - Змагання трудових колективів та працівників - Система преміювання Система цілепокладання орієнтована на реалізацію Стратегії розвитку компанії та орієнтири Довгострокової програми розвитку з використанням збалансованої системи показників діяльності, в якій встановлено причинно-наслідковий зв'язок між цілями, що задаються Правлінням УЗ, та показниками діяльності на всіх рівнях управління (центральному, регіональному та лінійному), що відображає закономірності та взаємні фактори впливу. Проведений порівняльний аналіз наборів показників, встановлених для виконання полігону залізниці, показників, передбачених бюджетами філій Укрзалізниці, визначених розпорядженням та показників, що застосовуються в системі галузевих змагань та преміювання керівників залізниці, показує, що

збігаються мало. Це означає, що економічні інструменти управління ефективністю діяльності структурних підрозділів та їх ресурсного забезпечення матимуть різні градієнти зміни та різні локальні цілі. Те саме стосується і мотивації діяльності керівників. Така різноспрямованість показників призводить до зниження загальної ефективності діяльності підприємства. Важливим елементом системи оцінки ефективності діяльності та фактором формування спонукальних мотивів до підвищення ефективності є рейтингова оцінка залізниць та полігонів транспортної системи. Від періодичності моніторингу виконання показників та порядку рейтингової оцінки діяльності суб'єктів управління (полігонів залізниць, функціональних філій з урахуванням структурних підрозділів функціональних філій Укрзалізниці, розташованих у межах дороги, самостійної рейтингової оцінки структурних підрозділів функціональних філій Укрзалізниці по кожному полігону залізниці дороги) залежить дієвість управління ефективністю діяльності. Основні засади застосування системи збалансованих показників для моніторингу ефективності діяльності Укрзалізниці:

а) цілепокладання (цільові та стимулюючі параметри показників ефективності діяльності). Показники, що задаються Правлінням Укрзалізниці та бюджетами залізниці на виконання, показники моніторингу ефективності діяльності, показники для участі у галузевих змаганнях та для преміювання, повинні бути методологічно співставні та складати єдиний (невеликий за кількістю) перелік показників, що сформує наскрізну мотиваційне середовище. Вкрай важливо знати цільові показники на перспективний період, щоб мотивувати трудові колективи залізниць та їхніх підрозділів для зайняття місця у рейтингу. б) визначення пріоритетів ефективності (вагові параметри показників ефективності діяльності для порівняльного аналізу); в) паритетна рівність при порівнянні різних видів діяльності структурних підрозділів (сума вагових параметрів у всіх показників повинна бути 100% або 1); г) для показників моніторингу ваговий параметр може не визначатися, оскільки виконання цільового (планового) значення має самостійну цінність; д)

закріплення за кожним показником ефективності діяльності кураторів зі складу представників Департаментів Укрзалізниці на центральному рівні управління та представників підрозділів РЦКУ – на регіональному. У компанії Укрзалізниці для моніторингу ефективності діяльності сформовано довідник ключових показників діяльності, адаптований до стратегічних цілей на всіх рівнях управління та для всіх структурних підрозділів, включаючи дочірні залежні товариства.

У зв'язку з тим, що все більший акцент в галузі оцінки економічної ефективності та управлінської діяльності зміщується в необхідність досягнення цільових показників за перспективою «Економіка та фінанси», змінено пріоритети розвитку компанії, відображені в наборі ключових показників ефективності діяльності: - Виручка враховується не просто за основним та іншим виду діяльності, а розшифровується за всіма напрямками (за основними, іншими та перевізними видами діяльності; від надання послуг інфраструктури; з вантажних перевезень; з надання послуг інфраструктури; з надання послуг інфраструктури в частині вантажних перевезень; з надання послуг інфраструктури в частині пасажирських перевезень; нарахована з пасажирських перевезень). Уточнення показників необхідне розуміння який вид діяльності рентабельніший, для розподілу витрат та визначення прибутку за видами діяльності; - до довідника включені нові показники – «забезпеченість запасами» та «обсяг закупівель у суб'єктів малого підприємництва», що говорить про націленість Укрзалізниці на співпрацю та розвиток бізнес-відносин усередині країни. Велике значення стратегічними документами компанії приділяється перспективі «Клієнти та ринки», що впливає на трансформацію системи показників для порівняльного аналізу філій та структурних підрозділів під час виконання моніторингу, до якої додано показники: - «маршрутна швидкість транзитних контейнерних поїздів» та «обсяг транзитних перевезень», як формують конкурентні переваги компанії Укрзалізниці у розвитку міжнародних транспортних коридорів.

- доданий показник «індекс задоволеності пасажирів» (поїздів приміських та далекого прямування), у зв'язку із спрямованістю на підвищення клієнтоорієнтованості. Показники перспективи «Технологічні процеси» для високотехнологічної компанії є дуже важливими. Технології компанії характеризуються великою кількістю наскрізних процесів і залежністю від складних погодно-кліматичних умов, тому кількісні характеристики технічного оснащення (протяжність ліній залізничного транспорту загального користування, що мають обмеження пропускної спроможності, протяжність ділянок залізничної інфраструктури з наднормативним тоннажем, простий вантажних вагонів, до робочого парку локомотивів за видами тяги та руху, рівень технічної маршрутизації перевезень, середній час простою вагонів в очікуванні ремонту та під час поточного ремонту) виключено. - до системи показників моніторингу додано показники «наведена робота», «зниження енергоємності виробничої діяльності» та «викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від усіх джерел з метою забезпечення відповідності роботи галузі міжнародним стандартам екології». У перспективі «Безпека та надійність» значно збільшилася кількість показників, що пов'язано з національними проектами та прийнятими на урядовому рівні програмами: - додано показники «оздоровлення шляху всіма видами реконструкції та ремонту», «питома кількість відмов 1,2 категорій», «питома кількість технологічних порушень», «коефіцієнт частоти загального виробничого травматизму».

Перспектива «Персонал та розвиток» містить невелику кількість показників, хоча цінністю будь-якої державної та компанії є людський капітал. Останніми роками у цій перспективі аналізується динаміка показника «середньомісячна вести працівників». Таким чином, аналіз напряму розвитку системи збалансованих показників показав посилення важливості економічних критеріїв ефективності, клієнтоорієнтованості та показників, що відбивають вплив на екологію. Зміна пріоритетів порівняльного аналізу призвела до того, що до набору показників ефективності додано показники дебіторської та

кредиторської заборгованості, що відображають обсяги капітального ремонту; забезпеченість запасами та показники програми підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат, а також обсяг планованих закупівель у підприємств, учасниками яких є лише суб'єкти МСП. Аналізуючи зміни системи ключових показників для моніторингу ефективності діяльності можна зробити такі висновки: по-перше, додавання показників «викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від усіх джерел» та «обсяг запланованих закупівель у підприємств, учасниками яких є лише суб'єкти малого підприємництва», говорить про значимості соціальної та екологічної відповідальності держави і бізнесу, і навіть підприємства Укрзалізниці. По-друге, більш докладний аналіз показників: «обсяги капітального ремонту основних засобів», «забезпеченість запасами та оздоровлення шляху всіма видами реконструкції та ремонту», наголошують на вкладенні коштів для підтримки справного стану всіх інфраструктурних об'єктів та для мінімізації надзвичайних ситуацій. По-третє, уточнення та розширення показників, що відображають виручку, позитивно позначиться на всій компанії, оскільки дуже важливо знати, який вид діяльності більш рентабельний, куди слід спрямувати інвестиції чи навпаки.

Удосконалення методичного підходу порівняльної оцінки ефективності діяльності має враховувати зміни, що відбулися в показниках моніторингу. Пропонується з урахуванням соціальної значущості транспорту та пріоритетів економічного управління враховувати в оцінці рейтингу показники, пов'язані з пасажирськими перевезеннями. Такий акцент особливо актуальний в умовах кризових явищ і у зв'язку із ситуацією щодо коронавірусної інфекції. За останній рік кількість пасажирів – клієнтів залізничного транспорту неухильно падає. Мобільність населення знижується з різних причин: у зв'язку з економічною та епідеміологічною ситуацією в країні через відсутність доступу у деяких громадян до магістральних або будь-яких видів транспорту, а також цінової недоступності транспортних послуг. На зміну пасажирообігу впливають багато чинників: по-перше, сезонність – нерівномірність

пасажирських переміщень, особливо поїздки далекого прямування. Значно стабільніші заміські перевезення, їх коливання підпорядковані ритму дня. По-друге, непередбачуваність переміщення людей (людина сама вибирає вид транспорту, залежно від зручності, терміновості, вартості поїздки та інших факторів) ускладнює планування перевезень. З огляду на соціальну значущість у пересуванні пасажирів важливо знати обсяги транспортних послуг для споживачів, враховувати бажання пасажирів, вивчати їхні запити та потреби. По-третє, якість наданих послуг їхня доступність для багатьох споживачів відіграють важливу роль. Для збільшення попиту проводяться різноманітні заходи: реклама, маркетингові дослідження, покращення якості, гнучка цінова політика. Підвищення рівня мобільності населення призведе до покращення якості життя громадян, що у свою чергу є найважливішим стратегічним завданням розвитку суспільства та держави.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КЛАСИЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО)

2.1 Техніко – економічна характеристика локомотивного депо

Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» – національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо.

Свою господарську діяльність ПАТ «Укрзалізниця» розпочало 1 грудня 2015 року. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб [http://www.uz.gov.ua/about/general_information/entertainments/].

Департамент локомотивного господарства (далі – Департамент) контролює та координує діяльність регіональних філій та філій ПАТ «Укрзалізниця» (далі – Товариство) з питань забезпечення експлуатаційної роботи, ремонту та технічного обслуговування тягового рухомого складу, його оновлення та модернізації.

Департаменту підкоряється Локомотивна служба Придніпровської філії ПАТ «Укрзалізниця» [<https://dp.uz.gov.ua/ukr/locomotive>].

Служба локомотивного господарства здійснює перевезення пасажирів та вантажів, забезпечує всіх споживачів підприємства паливом і нафтопродуктами, а також виконує ремонт тягового рухомого складу залізниці.

До складу служби також входять: 1) Локомотивне депо ст. Нижньодніпровськ-Вузол; 2) Локомотивне депо ст. Кривий Ріг; 3)

Локомотивне депо ст. Мелітополь; 4) Локомотивне депо ст. Пологи; 5) Локомотивне депо ст. Синельникове ; 6) Дніпропетровське локомотивне депо.

Локомотивне депо (ТЧ-8), що входить до складу Локомотивної служби забезпечує потребу в тяговому рухомому складі для здійснення та організації перевізного процесу, організовує і контролює надійність роботи та утримання його в технічно справному стані.

Реалізує потреби щодо обсягів ремонту та модернізації тягового рухомого складу, вантажопідйомних кранів, сприяє в забезпеченні ремонту їх спільними структурними підрозділами локомотивного господарства та локомотиворемонтними заводами.

Впроваджує та раціонально використовує прогресивні види тяги, надає пропозиції потреби у закупівлі нового тягового рухомого складу і обладнання для нього.

Застосовує єдині технічні та нормативні підходи щодо утримання та розвитку тягового рухомого складу на основі досягнень науково-технічного прогресу шляхом застосування передових форм організації праці, впровадження програмно апаратних комплексів, технічних засобів автоматизації та прогресивних інформаційних технологій.

Організовує роботу у вирішенні питань безпеки руху, впровадження заходів з охорони праці та охорони навколишнього природного середовища із застосуванням передових технологій та дотриманням вимог нормативних актів.

Формує пропозиції щодо стратегічного розвитку, структурних перетворень, удосконалення систем управління локомотивного господарства до відповідних програм і заходів з урахуванням пропозицій структурних підрозділів.

Крім того, організовує нормування витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів та впровадження заходів з енергозбереження й ефективного використання, контроль їх виконання, в тому числі з використанням програмно-апаратних комплексів.

Схема виробничої структури управління локомотивного депо приведена на рис. 2.1.

Локомотивне господарство забезпечує перевозочну роботу залізниць тяговими засобами і утримання цих коштів відповідно до технічних вимог. До складу цього господарства входять основні локомотивні депо, спеціалізовані майстерні по ремонту окремих вузлів локомотивів, пункти технічного обслуговування, екіпірування локомотивів і зміни бригад, бази запасу локомотивів. Під екіпіровкою розуміють комплекс операцій (з постачання локомотивів паливом, водою, піском, мастильними та обтиральними матеріалами), пов'язаних з їх підготовкою до роботи.

День 18 травня 1884 року став днем відкриття та пуску в експлуатацію паровозного депо Катеринослав (Дніпропетровське локомотивне депо), до початку (1941-1945 р.р.) робота депо помітно стабілізувалась, вагу потягів було збільшено, значно підвищилась швидкість руху, також в депо були створені комплексні бригади по ремонту механічного обладнання, почала широко впроваджуватися механізація трудомістких процесів.

1946 рік став роком відбудови та розвитку депо. У 1959 році локомотивне депо було переведене на електричну тягу і розпочато реконструкцію цехів депо для ремонту електропоїздів та тепловозів.

В 1998 році було проведено капітальну реконструкцію тягової території депо, цехів. Було замінено всі рейки, шпали, стрілкові переклади, баласт. Виконано реконструкцію будівель з боку станції, зовнішнього освітлення.

В 2019 році електрифіковано 20-у колію та проміжок між 305 та 306 стрілками. В цьому ж році Дніпровське локомотивне депо приймало безпосередню участь у відкритті швидкісного руху на ділянці Дніпропетровськ - Київ. Виконані роботи по реконструкції та ремонту Верхівцеве, пункту відстою електропоїздів по станції Діївка. Виконані значні роботи по ремонту будівель та споруд Дніпровського локомотивного депо.

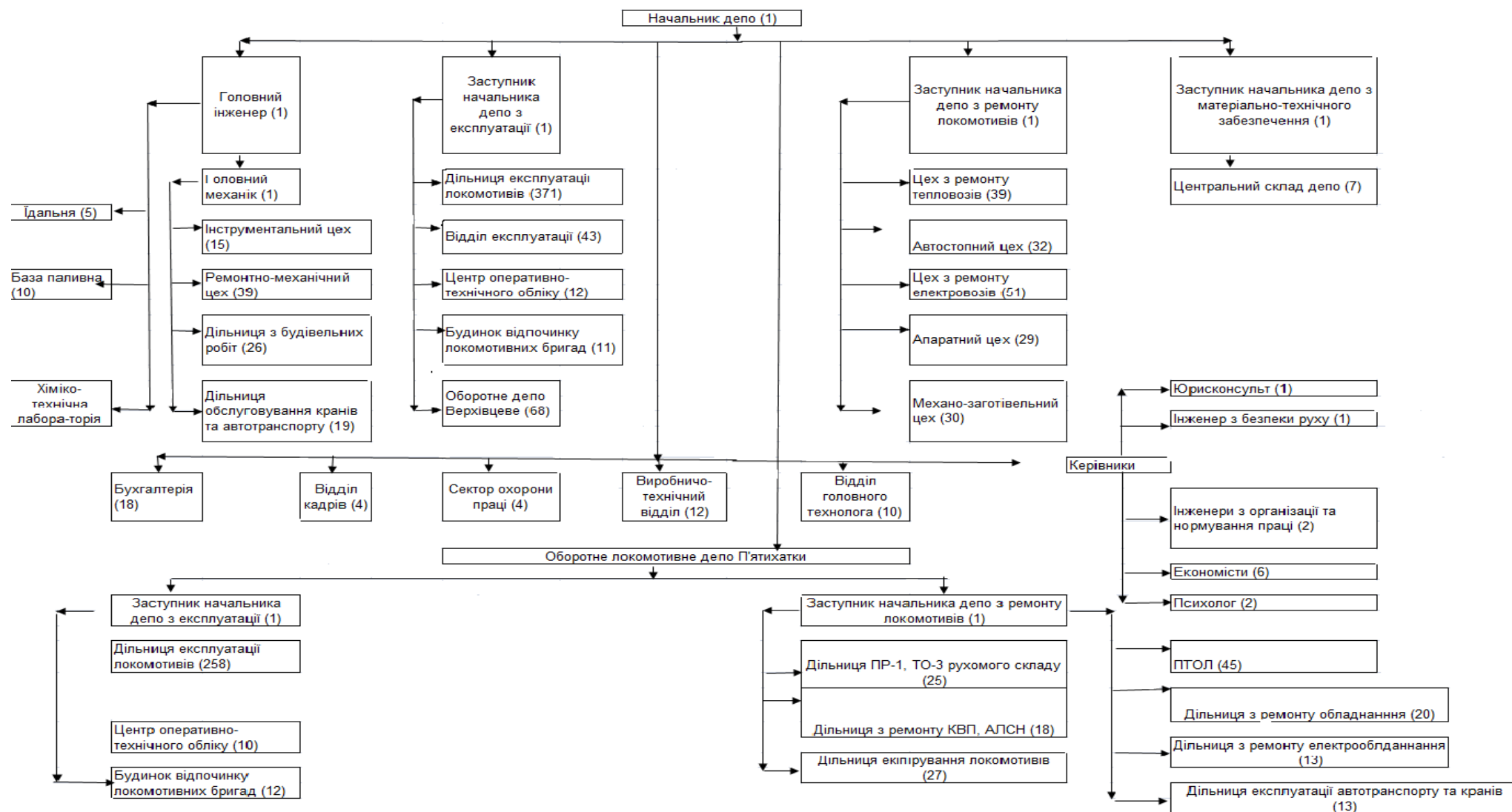


Рис. 2.1. - Виробнича структура локомотивного депо

До функцій локомотивного депо входить: забезпечення залізниць справними локомотивами для виконання плану перевезень; організація на основі передової технології обслуговування і ремонту локомотивів і рухомого складу; створення умов для дотримання встановленого порядку праці та відпочинку локомотивних бригад.

До складу локомотивного депо входять: тяговий рухомий склад, будівлі депо і майстерень з обладнанням і службово-побутовими приміщеннями, пункти технічного огляду, склади піску, палива і мастила, екіпірувальні пристрої, пункти зміни та будинки відпочинку локомотивних бригад, бази запасу локомотивів.

Локомотивне депо включає приміщення об'ємом 4426,5 м², де розташовано будівля зварювального цеху площею 440 м², будівля прямокутного депо, будівля теслярської та бойлерної та багато інших будівель.

Паливний склад огорожено по периметру бетонним та металевим забором, охороняється місцевою охороною, система відео нагляду відсутня.

Бази відпочинку, профілакторії, санаторії, культурно-масові об'єкти, що знаходяться на балансі депо.

Для виконання вимог інструкції «Інструкції по приготуванню та застосуванню води для охолодження двигунів тепловозів і дизель-поїздів» та забезпечення справного стану систем охолодження дизелів тепловозів у 2019 році було придбано та впроваджено в Дніпропетровському локомотивному депо та Верхівцеве установки водоочищення продуктивністю 0,4 м³/год та 0,2 м³/год. Що дозволить більш ефективно та надійно працювати системам охолодження дизелів тепловозів, а також відмовитись від використання природного газу для приготування потрібної води.

Водопровідні мережі: наявності зовнішні (667 м) та внутрішні (1877 м).

Каналізація: зливна та виробничо-фекальна закрита.

Очисні споруди: пісконафтоловушка – продуктивність 250 м³/год, флотаційна установка – ємність 58 м³ та продуктивністю 10 м³/год.

Станції перекачування: 2 од. 3 автоматичним управлінням, продуктивність 81 м³/год та 57 м³/год, потужністю 79 кВт.

В наявності машина для хімічної чистки одягу потужністю 15,5 кВт.

Дніпропетровське локомотивне депо огорожено залізобетонними плитами, та охороняється місцевою охороною. У 2019 році на території депо встановлено систему відеонагляду, а саме: прохідна.

Електропостачання здійснюється від Верхівцевської дистанції електропостачання за умовами експлуатаційного погодження „Про користування електричною енергією структурними підрозділами Придніпровської залізниці”.

Начальник депо несе персональну відповідальність за стан і результати роботи підрозділу, видає накази, розпорядження, вказівки, обов’язкові для виконання працівниками депо. Заохочує і притягує до відповідальності працівників господарства, затверджує акти, інструкції, положення та інші документи діяльності депо.

Головний інженер депо затверджує комплексне рішення технічних і економічних питань, розробляє перспективні питання розвитку локомотивного депо, контролює технологію ремонту і їх експлуатацію, забезпечує охорону праці на виробництві.

Заступник начальника депо по ремонту здійснює керівництво виробничо-господарської діяльності цехів по ремонту, забезпечує виконання планів деповського ремонту, здійснює контроль за виконанням працівниками цехів якості ремонту, несе відповідальність за безпечну організацію робіт, експлуатацію обладнання, машин і механізмів та за правильний облік основної діяльності і звітності ремонтних цехів. Заступник начальника депо з експлуатації здійснює керівництво експлуатаційною діяльністю депо з ефективним використанням рухомого складу, виконанням плану вантажних перевезень. Відповідає за дотримання режиму праці і відпочинку. Головний інженер і заступники начальника депо призначаються і звільнюються начальником Служби за поданням начальника депо.

За планово-попереджувальною системою ремонту та обслуговування всі види поточного ремонту і технічного обслуговування локомотивів і рухомого складу виконуються в цехах депо і на пунктах технічного обслуговування. За характером і обсягом виконуваних робіт депо поділяються на основні та оборотні. Основні депо є самостійними госпрозрахунковими підприємствами. До основного депо приписуються локомотиви, які обслуговують певні ділянку або кілька ділянок, що утворюють зону обігу локомотивів.

Основні депо розташовуються на дільничних або сортувальних станціях, до них приписаний парк локомотивів і поїздів, які проходять всі види поточного ремонту, включаючи тільки «легкі», і технічного обслуговування, або «важкі». На мережі залізниць є також ремонтні депо, як правило, не мають свого приписного парку і виконують тільки тягового рухомого складу, приписаного до ін. депо.

Оборотні депо розташовуються на станціях, що знаходяться на межі ділянок або зон звернення локомотивів, і забезпечують їх технічне обслуговування в обсязі і екіпіровку. На станціях з оборотними депо розташовуються, як правило, пункти зміни та будинки відпочинку локомотивних бригад. Іноді до оборотного депо приписується частина локомотивів, що працюють на ділянці або в зоні їх звернення. Залежно від обсягу виконуваної роботи основні і оборотні депо поділяються за бальною системою на 4 групи. На залізницях галузевими структурними органами локомотивного господарства є служба – у філії залізниці, відділ - у Дирекції.

Основні техніко-економічні показники діяльності локомотивного депо за 2017-2019 рр. наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Основні техніко-економічні показники діяльності локомотивного депо за 2018-2020 рр.

№ зп	Показники	Один. вим.	2018	2019	2020	Темп росту	
			звіт	звіт	звіт	2018/2019	2019/2020
1	Обсяг перевезень	млн.	7850,0	6740,7	6862,8	85,9	101,8
	у тому числі пасажирське	ткм	3076,1	1819,7	2046,5	59,2	112,5
2	Продуктивність праці	тис. ткм бр.	6130,8	5440,8	5690,6	88,7	104,6
3	Фонд оплати праці, усього	тис.	86027,4	93608,3	110634,7	108,8	118,2
	у тому числі з експлуатації	грн.	80966,3	88052,3	103827,6	108,8	117,9
4	Середньомісячна чисельність контингенту, основна діяльність	чол.	1385	1341	1301	96,9	97,0
	у тому числі з експлуатації		1280	1238,9	1206,0	96,8	97,3
5	Контингент локомотивних бригад	чол.	671	631	610	94,1	96,6
6	Експлуатаційні витрати, усього	тис. грн.	340010,0	348478,0	438148,0	102,5	125,7
	у тому числі фонд оплати праці		80816,0	88052,3	103670,0	109,0	117,7
	матеріали		10290,0	10341,0	11658,0	100,5	112,7
	паливо		42022,0	48128,0	47416,0	114,5	98,5
	у тому числі на тягу		39824,0	44792,0	44895,0	112,5	100,2
	електроенергія		109538,0	123942	158707,0	113,1	128,0
	у тому числі на тягу		106937,0	120404,0	153958,0	112,6	127,9
	амортизація		31945,0	32391,0	71546,0	101,4	220,9
	ремонт основних фондів		27021,0	9569,0	15944,0	35,4	166,6
	інші		38378,0	2602,0	5781,0	6,8	222,2
	у тому числі соц. заходи		30912,0	33574,0	23426,0	108,6	69,8
7	Собівартість перевезень грн./1000 ткм брутто	грн.	43,313	51,7	63,8	119,4	123,5
8	Доходи від перевезень	тис.грн.	340010,0	361070,0	450191,0	106,2	124,7
9	Балансовий прибуток/збиток	тис.грн.	2010,0	1994,0	687,0	99,2	34,5
	у тому числі по перевезенням		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	допоміжне виробництво		2626,0	3179,0	3099,0	121,1	97,5
	інша операційна діяльність		-2547,0	-1275,0	-3824,0	50,1	299,9
	інший прибуток		1931,0	90,0	1412,0	4,7	1568,9

Аналізуючи дані табл. 2.1. можна зробити такі попередні висновки.

За 2020 р по ТЧ-8 фактично виконаний обсяг перевезень склав 6 863 млн. ткм брутто, при плановому показнику 6 184 млн. ткм брутто, і факт 2018 року - 6 741 млн. ткм брутто.

Відповідно спостерігається зростання обсягу перевезень до плану 2019 року у 11% або на 679 млн. Ткм брутто, і до факту 2018 року на 1,8% або на 122 млн. ткм брутто.

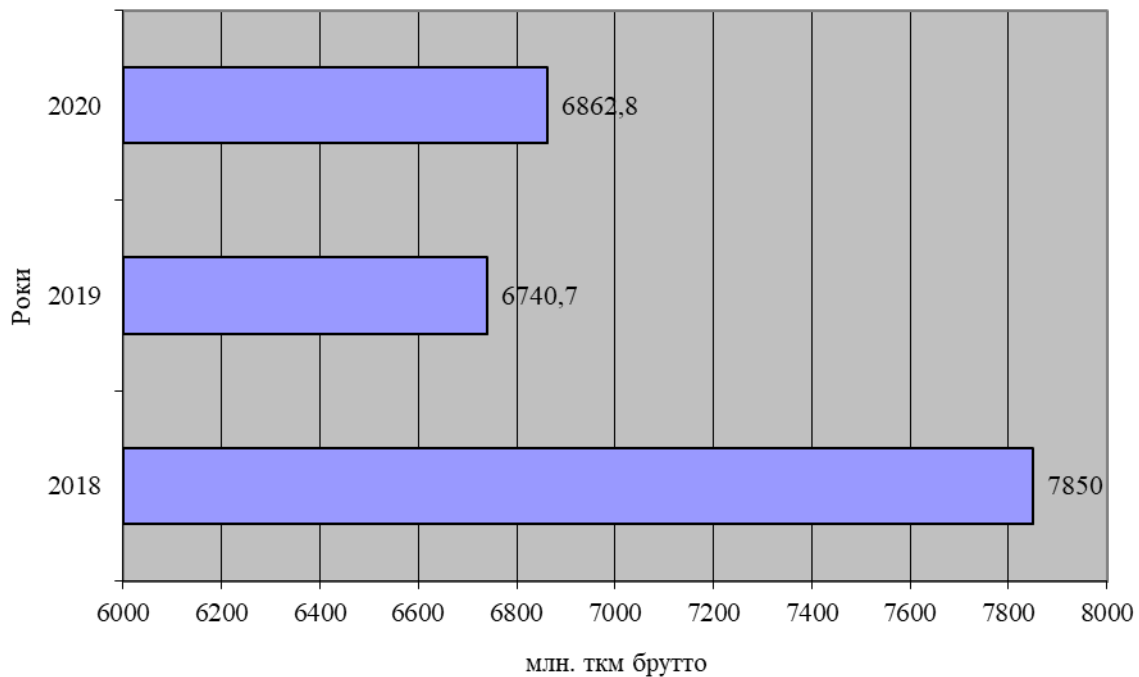


Рис. 2.2. Динаміка обсягу перевезень ТЧ-8 за 2018-2020 рр., млн. ткм бруто

За 2020 р фактичний фонд оплати праці в загальному по структурному підрозділу склав 110 634,7 тис.грн. при плані - 105 741 тис. грн. (в т.ч. факт 13-ої з / пл. 1 919,32 тис.грн. і індексації- 4 757 тис.грн.). Так як фактичний ФОП 2019 р склав 93 608,3 тис.грн., То в 2020 р маємо абсолютне відхилення 17 026,4 тис.грн. (+ 18,2%).

За результатами роботи за 2020 р експлуатаційні витрати при плані 420 217 тис.грн. склали 438 148 тис.грн., що вище плану на 17 931 тис.грн. (+ 25,73%).

За 2020 р при плані 99 638 тис.грн. ФОП склав 103 670 тис.грн., Перевитрата 4 032 тис.грн. (4,05%). По відношенню до факту 2020 р збільшення ФОП на 15 739 тис.грн. (17,9%). Основною причиною збільшення фонду заробітної плати до факту 2019 року - підвищення тарифних ставок і окладів у 4 кв. 2019 р на 5% і з 1 липня 2020 року на 25%, що становить в середньому 16,4% за аналізований період і відповідно призвело до збільшення витрат не тільки по основній, але додаткової і компенсаційної заробітної плати:

- прогнозоване відхилення від факту 2019 р за рахунок підвищення заробітної плати на 5% - збільшення ФОП в 1 півріччі 2020 року на 1 894 тис.грн., У другому півріччі на 25% - на 12 439 тис. грн., що сумарно становить 14 333 тис.грн.

- за підсумками роботи 2020р. збільшилися обсяги перевезень в пасажирському русі на 226,8 млн.ткм брутто (2020р. - 2046,5 млн. ткм брутто, 2019р. - 1819,7 млн. ткм брутто), в господарській роботі на 5,5 млн. ткм брутто (2020р. - 70,4 млн. ткм брутто, 2019р. - 64,9 млн. ткм брутто), в цілому до 2019 на 1.8%, що пояснює збільшення ФОП до факту 2019 р на 1 406 тис.грн. або на 1,6%.

- також в 2019 р виплата премії локомотивних бригад «за виконання важливих завдань» (125 вид) проводилася тільки з серпня 2019 року і склала 1 235 тис.грн, що в порівнянні з 2020 р - 3 240 тис.грн. менше на 2 005 тис.грн., також премія «за подовжені плечі» зросла в порівнянні з 2019 р в 6 разів, факт 2019 - 106 тис.грн. факт 2020 - 688 тис.грн., тобто перевитрата склав 582 тис.грн.

- також проводилася виплата премії 385 (День залізниці і до Нового року) вид в сумі 1 126 тис.грн., що на 109 тис. грн. більше ніж в 2019 р.

При плані 13 208 тис.грн. факт витрат по матеріалів склав 11658 тис.грн., тобто економія 1 550 тис.грн. (рис.2.3).

Економія за рахунок зниження витрати матеріалів на ТО локомотивів. При плані витрат ТО2 ЧМЕЗ 1 996 тис. грн. витрата 249 ті.грн. (економія 1 747 тис.грн.), так само план витрат за матеріалами на ТО3 ЧМЕ-3 склав 1 171 тис.грн., а фактичні витрати склали 921 тис.грн., тобто економія 250 тис.грн.

За аналогічний період минулого року витрати депо на матеріали склали 10 341 тис.грн., Тобто витрати збільшилися до рівня минулого року на 1 317 тис.грн. або 12,7%. Це пояснюється збільшенням вартості ремонту запчастин і транспортно-заготівельних витрат.

Економія по паливу в порівнянні з планом 2020 р. склала 4 297 тис.грн., а в порівнянні з фактом 2019. - 712 тис.грн.

На тягу поїздів при плані 48 133 тис.грн. витрати склали 44 895 тис.грн., тобто економія - 3 238 тис.грн. або зниження на 6,7%, а в порівнянні з фактом минулого року витрати зменшилися на 103 тис.грн. або на 0,23%.

На зниження витрат також впливає зниження обсягів роботи теплотягі. У вантажному русі спостерігається падіння на 5,3%, що відповідно призводить до зменшення фактичних витрат палива: звіт 2019 - 236,63 т.у.п. факт 2020 - 222 т.у.п. Таким чином у 2020 році зекономлено 14,63 т.у.п. або 10,09 тн. дизельного палива на суму 170,5 тис.грн.

На інші потреби при плані 3 580 тис.грн. фактичні витрати склали 2 521 тис.грн., тобто економія посилення - 1 059 тис.грн. до плану 2020р., і до факту 2019 - 815 тис.грн.

Фактичні витрати на електроенергію за 2020 році по відношенню до планових показників збільшилися на 11 796 тис.грн. (План - 146 911 тис.грн., Факт - 158 707 тис.грн.), а по відношенню до 2019 р збільшилися на 34 765 тис.грн.

На тягу поїздів витрати на електроенергію за 2020р. - 153 958 тис.грн. при плані 141 824 тис.грн., тобто перевитрата - 12 134 тис.грн. (+ 8,56%) Фактичні витрати за 2020р. збільшилися на 33 554 тис.грн. в порівнянні з фактом 2019г.- 120 404 тис.грн.

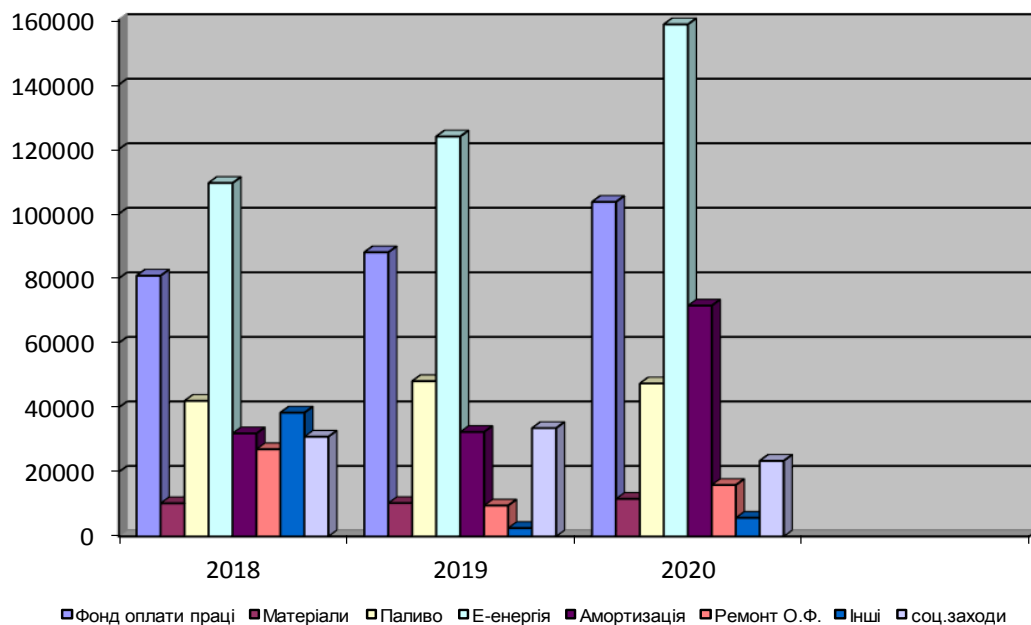


Рис.2.3 - Експлуатаційні витрати локомотивного депо за 2018-2020 рр.

Наведені обсяги роботи за 12 місяців поточного року проти факту 2019 збільшилися на 121,3 млн. Ткм брутто, або на 1,8%.

Також спостерігається динаміка зростання цін на електроенергію на тягу поїздів в 2020 році, так середня ціна за аналізований період склала 1,56 грн. за 1 кВт * год, а в 2019 - 1,25 грн. за 1 кВт * год, що на 20% вище показника минулого року.

На збільшення витрат по Електроенергія вплинуло зниження виконання плану по рекуперації. Рекуперація за 12 місяців склала 1102,8 тис.кВтч при плані 1415,0 тис.кВтг і факт минулого року 1644,6 тис.кВтч. Питома рекуперація зменшилася з 3,4 кВт.год / 10 тис.ткм.бр. до 2,3 кВт.год / 10 тис.ткмбр. Втрати склали: $(3,4 - 2,3) * 471215,0 : 1000 = 518,3$ тис.кВт.год., На суму 808,5 тис.грн.

У вантажному русі електротязі питомі витрати збільшилися на 0,5 кВтг / 104 ткмбр (0,5%) з додатковими витратами 241,5 тис.кВтч через зменшення

рекуперації на -541,8 тис.кВт.ч, що призвело до збільшення питомих витрат на 1,2 кВт.год / 10 тис.ткмбр, додаткових витрат на 565,5 тис.кВт.ч (882,2тис.грн).

У маневровому русі електротязі питомі витрати збільшилися на 22,9 кВтг / 104 ткмбр (2,1%) з додатковими витратами 64,5 тис.кВтч (100,6 тис.грн через збільшення перероблених транзитних вагонів по станціям обслуговування на 40845 од . (за 12 місяців 2019 р - 1060630 од. при цьому фактичні витрати склали 3217,4 тис.кВтч, за 12 місяців 2020 р - 1104475 од. при цьому фактичні витрати склали 3209,0 тис.кВтч). витрати на один вагон за 12 місяців 2019 року склали $3217400 : 1060630 = 3,0$ кВт.год / ваг, витрати на один вагон за 12 місяців 2020 року склали $3209000 : 1101475 = 2,9$ кВт.год / ваг.

У господарському русі електротязі питомі витрати збільшилися на 623,8 кВтг / 104 ткмбр (180,5%) з додатковими витратами 2442,6 тис.кВтч (3 810 тис.грн) через зміни показників згідно, додаткові витрати склали 2436,0 тис.кВтч. (3 800,0 тис.грн).

За результатами роботи за 2020 р витрати на амортизацію при плані 72 668 тис.грн. склали 71 546,0 тис.грн., тобто економія - 1 122 тис.грн., але в порівнянні з аналогічним періодом минулого року амортизаційні відрахування зросли на 120,9% за рахунок переоцінки основних засобів незалежною компанією при формуванні балансу ПАТ «Укрзалізниці».

За результатами роботи за 2020 р інші витрати при плані 14 129 тис.грн. склали 21 725 тис.грн., тобто перевитрата - 7 569 тис.грн.

За рахунок виконання програми ремонту: 3 одиниць ремонту КР ЧС7 на суму 15 916,0 тис.грн. і програми ремонту ТР-3: 2 одиниці ЧМЕЗ на суму 1 566,0 тис.грн., 1 одиниця ЧС7 на суму 460,0 тис.грн., 2 одиниці ВЛ8 на суму 2 288,0 тис.грн. Також був проведений ремонт обладнання на 143 тис.грн., Ремонт будівель на 495 тис.грн. і ремонт крана 25 тис.грн.

Завдання по отриманню виручки від підсобно-допоміжної діяльності:
За 2020 рік при плані 5 401,0 тис.грн. виконано 5 720,3 тис.грн. (105,91%).

Виконання завдання по рекламної діяльності:

За 2020 рік при плані 6,2 тис.грн. виконано 7,5 тис.грн. (120,97%).

Аналіз підсобно-допоміжної діяльності.

За 2019 рік:

Доходи - 4 776,0 тис.грн.

Витрати - 1 597,0 тис.грн.

Прибуток - 3 179,0 тис.грн.

Рентабельність - 199,1%

За 2020 рік:

Доходи - 4 623,0 тис.грн.

Витрати - 1 524,0 тис.грн.

Прибуток - 3 099,0 тис.грн.

Рентабельність - 203,3%

У порівнянні 2020 року з 2019 р. доходи і витрати від підсобно - допоміжної діяльності зменшилися на 153,0 тис.грн. і на 73,0 тис.грн. відповідно. Прибуток в 2020р. знизився на 2,5% в порівнянні з 2019р.

Підсобно - допоміжна діяльність у промисловому господарстві:

- доходи за 2020р. в порівнянні з аналогічним періодом минулого року збільшилися на 30,0 тис.грн. і 17,0% (2020р. - 206,0 тис.грн., 2019р. - 176,0 тис.грн.);

- витрати збільшилися на 40,0 тис.грн. і 87,0% (2020р. - 86,0 тис.грн., 2019р. - 46,0 тис.грн.).

Прибуток від підсобно - допоміжна діяльність у промисловому господарстві знизився на 10,0 тис.грн. або на 7,7%.

Підсобно - допоміжна діяльність у громадському харчуванні:

Доходи і витрати в громадському харчуванні (їдальня) знизилися за 2020р. в порівнянні з аналогічним періодом 2019р. на 90,0 тис.грн. (2019р. - 507,0 тис.грн., 2020р. - 417,0 тис.грн.) За рахунок зменшення товарообігу і відсутності оплати рахунків на продукти.

2.2 Дослідження оптимальності організаційної структури

Організаційна структура управління (далі ОСУ), за визначенням, не має бути незмінно- застиглою: організація управління перманентно змінюється під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства. Необхідність пристосування

до різних умов діяльності викликала появу численних різновидів ОСУ. Саме тому при аналізі ефективності організаційної структури щонайперше визначають її тип, а далі — ієрархію та функції структурних одиниць, зв'язки між ними, їх технічну та кадрову забезпеченість тощо; важливим моментом дослідження системи управління підприємства є також ідентифікація структури прав власності та їх зміни. Тобто, здатність підприємства до розвитку безпосередньо залежить від організаційної структури, яка дозволяє адаптуватися до дії зовнішнього середовища, поліпшити якість роботи та досягнути стратегічних планів. Сама оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства повинна здійснюватися як мінімум в трьох напрямках: оптимальність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування завдань нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. На завершальному етапі оцінки оптимальності організаційної структури управління, проектна ОСУ на майбутнє може бути ідентифікована за такими п'ятьма основними ознаками оптимальної структури (хоча б на якісному рівні): керованість — здатність швидко і чітко реагувати на прямі директиви зверху; адаптивність — адекватність та своєчасність реакції підприємства на зміну зовнішніх умов, здатність коригувати стратегію і тактику зміни зовнішніх і внутрішніх умов; спеціалізація — розподіл праці за виконуваними функціями-операціями; кооперація — виконання максимального кола робіт по виготовленню продукту в одному структурному підрозділі; затрати на управління. На нашу думку, система показників для оцінювання ОСУ, з яких би кількісних і якісних показників вона не складалась, має будуватись за принципом постійного моніторингу організації управління на відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства. Саме так, оскільки мета організаційної структури полягає в забезпеченні реалізації визначених у стратегії завдань. Проектування структури має ґрунтуватися на стратегічних планах підприємства, тобто за принципом: стратегія визначає структуру. Оскільки з перебігом часу будь-яка стратегія корегується (змінюються), то не виключені й відповідні зміни в

організаційній структурі. Ще раз наголосимо, в остаточному підсумку організаційну структуру слід оцінювати за її можливостями сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства. Почнемо з визначальної, на нашу думку, ідеї: оцінювання рівня організації управління підприємством означає оцінювання ОСУ за критерієм її відповідності умовам досягнення підприємством стратегічних цілей. В економічній літературі виділяють три підходи до вивчення оптимальності ОСУ за даним критерієм: цільовий, системний і вибірковий. Цільовий підхід передбачає визначення ефективності економічної організації як її здатності досягати заздалегідь поставлених цілей. Раціоналізм ОСУ полягає у виборі такого варіанта розподілу і використання ресурсів, який би дав змогу досягти встановлених цілей підприємства з найменшими витратами. Однак цей підхід можна використовувати тільки у тому разі, якщо цілі чітко визначені й прогрес можна точно зафіксувати і виміряти. Щодо системного підходу, то згідно з ним, критерієм ефективності організації управління є здатність до адаптації. При цьому внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархій і правил взаємодії учасників посідають центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план. Однак, такий підхід придатніший для бюджетних організацій, що надають певні соціальні послуги або зайняті в системі життєзабезпечення держави (силові структури, органи державного управління тощо). Адже зосередження уваги на виживанні організації завдяки пристосуванню її до змін зовнішнього середовища спричиняє пасивне управління нею, сконцентоване на реакції на ці зміни. «Вибірковий підхід» названий так, оскільки для оцінки оптимальності ОСУ використовує критерії, що відповідають визначеним «стратегічним складовим» організації управління. Даний підхід заперечує думку, що ефективність управління може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик. Приймаючи за основу гіпотезу задоволення, цей підхід наголошує на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових (підрозділів) підприємства, мотиви діяльності й цілі яких відрізняються. Якщо цього рівня не досягнуто,

напруженість і конфлікти паралізують підприємство і зробляють його діяльність неефективною. Однак «вибіркові» критерії мають бути збалансованими і спрямованими не лише на задоволення інтересів стратегічних складових, а й на досягнення загальних для організації цілей. Визначившись з базовим підходом (тобто, обравши цільовий, системний або вибіркового підхід як принципову, ідеологічну основу для проведення оцінювання ОСУ), аналітик має визначитись зі способами проведення аналізу. Вибір способу аналізу ОСУ, своєю чергою, обумовлюється завданням: отримати думку про ОСУ підприємства конкретних експертів з організаційного проектування, порівняти ОСУ даного підприємства з іншим (подібним або аналогічним), отримати «ідеальну модель» ОСУ даного підприємства на сьогодні або ж на перспективу. Можна виокремити наступні способи оцінювання ОСУ: експертний, аналогічний, структуризації цілей і завдань, організаційного моделювання, структурних еволюційних порівнянь. Часто для оцінки доцільності діючої організаційної структури управління використовують метод експертних оцінок, що допомагає оцінити доцільність підпорядкування підрозділів, кількість працівників за підрозділами, раціональність виокремлення підрозділів і їх результативність. Сутність експертного способу полягає у попередньому дослідженні чинної структури управління, виявленні недоліків і характерних особливостей і подальшого порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними (плановими). Їх аналіз дає змогу виявити недоліки в організаційних структурах управління і резерви щодо їх удосконалення. Цю роботу підсилюють індикативним аналізом, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, тенденцій її змін, а також причин, які їх зумовлюють. Спосіб аналогічний застосовується тоді, коли вбачається пріоритетним використання тих організаційних структур і форм управління, які виправдали себе на інших підприємствах. Найчастіше цей спосіб застосовують щодо підприємств подібних за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції тощо. Спосіб аналогічний передбачає розроблення і застосування стандартних інструкцій, типових структур управління, норм

керованості, функцій управління, розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників. Саме його використання зумовило поширену на сьогодні у всьому світі певну уніфікацію організаційних структур управління, упорядкування штатних розпис, регламентацію адміністративно-управлінської діяльності на підприємствах. Оскільки в процесі ринкових перетворень зростають вимоги до побудови організаційних структур, визначення чисельності працівників за функціями управління, кваліфікації спеціалістів з організування управлінських процесів.

Відзначимо, що до найважливіших кількісних характеристик організаційної структури традиційно відносять: кількість ланок; ієрархічність - кількість щаблів або рівнів; чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління підприємством. Характеристиками якості структури управління є її надійність та організованість, що визначаються за рівнем ритмічності роботи й іншими ознаками; її оперативність - швидкість прийняття і реалізації рішень тощо. В працях різних авторів присутні акценти на необхідності вимірювання тих або інших кількісних чи якісних показників, однак певні організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому. Критеріями оцінки раціональності організаційної структури є: відповідність об'єкта виконуваних управлінських робіт кількості виконавців; зосередження на кожному щаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їхньої реалізації; відсутність паралелізму та дублювання функцій; оптимальне поєднання централізації і децентралізації функцій, прав, відповідальності виконавців; дотримання норм керованості, тобто кількості виконавців, що припадає на одного керівника їхньої діяльності; ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптованості, економічності, ефективності виробництва й управління, самостійності й відповідальності виконавців за результати власної роботи. Можна для оцінювання рівня розвитку ОСУ використовувати виключно кількісні показники (оцінки ефективності керуючої підсистеми), а саме: - коефіцієнти дотримання норм

керованості ланок управління; — коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації; — коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління; — коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів. Система показників оцінки рівня розвитку організаційної структури підприємства має бути комплексною і включати: — середню автономію одного структурного підрозділу організаційної структури — відношення трудомісткості робіт, які виконуються всередині підрозділу, до повної трудомісткості всіх робіт, виконуваних підрозділом; — коефіцієнт контролю — відношення середньої кількості працівників, які працюють в організаційній структурі чи її підрозділі, до кількості керівників певного рівня; — показник кваліфікації управлінця — сума тривалості загальнотеоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (професією) і тривалості практичного досвіду робіт за даною спеціальністю; — гнучкість організаційної структури — відношення чисельності працівників, які можуть виконувати не тільки безпосередні функції, а й суміжні, до загальної чисельності працівників певного підрозділу організаційної структури; — рівень фондоозброєності управлінського персоналу — відношення балансової вартості оргтехніки до чисельності управлінців за певний період; — коефіцієнт децентралізації структури — відношення чисельності управлінців первинних ланок до чисельності управлінців вищої ланки управління; — коефіцієнт еластичності структури — співвідношення кількості реорганізацій до кількості впроваджених нових стратегій; — коефіцієнт раціональності структури — відношення фактичної чисельності управлінців до нормативної. Показники рівня розвитку організаційної структури управління підприємством поділяються на три групи: — показники якості організаційної структури управління підприємства, що справляють на неї позитивний вплив; — показники якості організаційної

структури підприємства, що справляють на неї негативний вплив; — показники якості організаційної структури, що справляють на неї неоднозначний вплив.

Основними об'єктами аналізу діючої структури управління є ієрархічні і функціональні елементи організаційної структури. При аналізі ієрархії управління вивчається склад і кількість ступенів в апараті управління, розподіл повноважень між рівнями управління, з'ясовується рівень кваліфікації працівників, відповідність її посаді, зв'язок відповідальності і повноважень, якість інформ. забезпечення кожного рівня управління (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Елементи структурного аналізу

Аналіз ієрархії структури здійснюється на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, посадових інструкціях фахівців. Аналіз функціональної структури управління спрямований на визначення розподілу функціональних обов'язків в апараті управління і виявлення специфіки робіт у кожному підрозділі. Для аналізу функціональної структури управління може бути використана матриця розподілу функцій в апараті управління (табл. 2.2). Це широко застосовувана матриця розподілу функцій будується на основі проведення спостережень у функціональних підрозділах, а також на основі вивчення посадових інструкцій, положень про функціональні підрозділи і наказів про розподіл функціональних обов'язків. У процесі аналізу функціональної структури здійснюється: оцінка повноти охоплення функцій управління всіма підрозділами підприємства; оцінка оперативності організаційної структури управління; оцінка надійності організаційної структури управління.

Таблиця 2.2. Показники аналізу організаційної структури управління локомотивного депо

Показник	Формула розрахунку
<i>Показники, що використовуються для аналізу ієрархічної структури</i>	
1. Рівень керованості	$K_n = U_n / U_f$, де U_n — норма керованості, U_f — фактична кількість підлеглих у керівника
2. Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = 1 - P_f / P_{ос}$, $K_{рс} = 1 - A_f / A_{мс}$, де P_f , $P_{ос}$ — кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; A_f , $A_{мс}$ — кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	$K_{ц} = P_{фв} / P_f$, де $P_{фв}$ — кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; P_f — загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{фк}$, де $A_{лк}$ — кількість лінійних керівників, $A_{фк}$ — кількість працівників функціональних служб
5. Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_f = A_{нд} / A_{зу}$, де $A_{нд}$ — кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, $A_{зу}$ — загальна кількість працівників управління
<i>Показники, що використовуються для аналізу функціональної структури</i>	
6. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{цсу} = A_{ауп} / A_{уп}$, де $A_{ауп}$ — кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, $A_{уп}$ — кількість всього управлінського апарату
7. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{офу} = K_f / K_n$, де K_f , K_n — кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
8. Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = K_{рз} / K_{рн}$, де $K_{рз}$ — кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами, $K_{рн}$ — кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами
9. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{спец} = T_{рпроф} / T_r$, де $T_{рпроф}$ — обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, T_r — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
10. Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг}$, де K_n — кількість нереалізованих рішень, $K_{заг}$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
11. Коефіцієнт оперативності	$K_{опер} = K_{р.п.т.} / K_{р.заг.}$, де $K_{р.п.т.}$ — кількість робіт, виконаних з порушенням термінів; $K_{р.заг.}$ — загальна кількість робіт.

Нами систематизовано показники, які дозволяють оцінити рівні розвитку ієрархічної та функціональної складових організаційної структури управління ТЧ-8 (табл. 2.2) і виявити напрямки її удосконалення.

Структура ТЧ-8 є лінійною, тому на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник-єдиначальник, наділений усіма повноваженнями і здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками і зосереджують у своїх руках всі функції управління. Як видно зі схеми (рис. 2.1), в лінійній структурі управління кожний підлеглий має начальника, а кожен начальник має кілька підлеглих. Така структура функціонує в невеликих організаціях на нижчому рівні управління, або в структурному підрозділі Придніпровської філії ПАТ «Укрзалізниця».

В сучасних умовах відбувається зміна теоретичних основ та практичного механізму функціонування транспортних систем. Концепція “відкритої” системи при визначенні напрямів подальшого розвитку зумовлює необхідність урахування вимог зовнішнього оточення.

Дослідження механізму функціонування ТЧ-8 як процесу взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища проведено на основі структурного моделювання, що дало можливість виявити:

по-перше, структуру, а також логіку розвитку системи факторів, які визначають необхідність адаптації організаційно-економічних форм підприємств;

по-друге, протиріччя між вимогами зовнішнього середовища та можливістю внутрішнього реагування виробничо-економічної системи, які виступають рушійною силою розвитку самих форм підприємств;

по-третє, зміст конкретних організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Результати проведеного у роботі аналізу свідчать, що рівень реагування ТЧ-8 на зовнішні зміни знаходиться на низькому рівні. ПАТ «Укрзалізниця» здійснює різні заходи щодо удосконалення системи управління, організаційної та виробничої структури, форми власності й інші. Однак часткові заходи не завжди приносять позитивні результати. Складність адаптації підприємства до сучасних умов господарювання полягає ще і в тому, що етап активних

перетворень збігається з етапом спаду в економіці, а відтак вирішення проблем потребує від підприємства здійснення комплексних заходів щодо адаптації його організаційно-економічної форми.

Під організаційно-економічною формою у роботі запропоновано розглядати сукупність складових змінних підприємства - функціонально-цільової змінної (охоплює цілі підприємства, функціональні зони), структурної змінної (охоплює виробничу та організаційну структуру, систему управління, організаційно-правову форму), економічного механізму (визначає форму власності та господарську самостійність), а також взаємозв'язків, що виникають між ними. Визначено, що організаційно-економічна форма є виразом змісту різноякісних процесів, які відбуваються всередині підприємства, та зв'язків із зовнішнім середовищем.

У роботі сформульовано висновок: як і будь яка система організаційно-економічна форма може зберігати свій стан незмінним, але тільки до того часу, поки залишаються незмінними зв'язки між внутрішніми і зовнішніми факторами та стан самих факторів. У сьогоденній практиці ПАТ «Укрзалізниця» головна проблема полягає в тому, що узгодження змін складових елементів за відсутності чіткої стратегії може призвести до ще більшого загострення кризових явищ на підприємстві. Це відбувається, коли підприємство зосереджується на підвищенні ефективності окремих складових, забуваючи про комплексний підхід.

Спираючись на кількісні показники оцінки рівня розвитку організаційної структури управління (керуючої підсистеми), що були розглянуті нами вище, в табл. 2.2 виокремлено найголовніші та найпоширеніші з них та обраховано їх значення для Локомотивного депо.

Таблиця 2.3 Показники оптимальності структури управління ТЧ-8

Показник ефективності	2018р.	2019р.	2020р.	2018р./ 2019р.	2019р./ 2020р.
1. Коефіцієнт керованості	0,7	0,8	0,8	114,29	100,00
2. Коефіцієнт раціональності структури	0,1	0,09	0,08	90,00	88,89
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	0,28	0,31	0,31	110,71	100,00
4. Співвідношення чисельності лінійного й функціонального персоналу	0,22	0,23	0,23	104,55	100,00

Дані табл. 2.3 засвідчують, що організаційна структура ТЧ-8 має не зовсім оптимальну структуру побудови, оскільки високе значення має коефіцієнт дотримання норм керованості, але коефіцієнти централізації управління низький, також неоптимальними є значення коефіцієнтів централізації функцій та відповідності посади.

Щодо коефіцієнту централізації структури, то його значення нижче середнього (становить 0,31).

Висновки. Оцінювання рівня розвитку організаційної структури є необхідним етапом обґрунтування рішень щодо впровадження змін в управлінні підприємством, необхідних для успішної реалізації його стратегії, що дозволяє процес реалізації стратегічних змін зробити обґрунтованим і поставити на наукову основу. Визначальним критерієм високого рівня розвитку організаційної структури є найповніше і найстабільніше досягнення стратегічних цілей. Для проведення якісного і кількісного аналізу ОСУ пропонується систематизована система показників, що може бути використана для аналізу ієрархічної структури (рівень керованості, коефіцієнт раціональності структури, коефіцієнт централізації управлінських функцій,

співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, ступінь формалізації праці менеджерів) та показників, призначених для аналізу функціональної структури (коефіцієнт цілеспрямованості структури управління, коефіцієнт повноти охоплення функцій управління, коефіцієнт дублювання функцій, коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт, коефіцієнт надійності структури управління, коефіцієнт оперативності).

2.3 Визначення ключових показників кадрового потенціалу

За 2020р. середньооблікова чисельність по депо склала 1 301 осіб., що на 27 чол. нижче плану (план посилення - 1 327 чол.), а в порівнянні з фактом 2019. - на 41 чол. (Факт - 1 341 чол.).

В експлуатації за 2020р. середньооблікова чисельність склала 1 207 чол., що на 20 чол. нижче плану (план - 1 227 чол.), а в порівнянні з фактом 2019. - на 32 чол. (Факт - 1 239 чол.).

За 2020р. фактична продуктивність праці до плану склала 113,3% (факт - 5 279,15 тис.тн км.брутто / чол .; план - 4 660,14 тис.тн км брутто / чол.). До минулого року виконання склало 105% (факт - 5 026,62 тис.ткм брутто / чол.).

В локомотивному депо ТЧ-8 для оплати праці застосовується почасово-преміальна, і відрядно-прімеальная оплата праці по годинних тарифних ставок і окладів.

Виробляється доплата за роботу в нічний час (з 22.00 до 6.00 година) в розмірі 40% годинної тарифів ставки (окладу), за кожну годину роботи в нічний час.

Щомісяця нараховується винагорода за вислугу років залежно від стажу безперервної роботи.

Індексування заробітної плати працівників депо проводиться в залежності від росту цін на споживчі товари і послуги.

Виплата заробітної плати проводиться кожні півмісяця: до 15 числа в розмірі не менше 20% посадового окладу (тарифної ставки) і остаточний розрахунок не пізніше 30 числа місяця, в якому видається наказ про її виплату.

Виплачується винагорода за підсумками роботи за рік при наявності коштів, зарезервованих на виплату цієї винагороди.

Встановлення умов, систем оплат праці, форм матеріального заохочення, затвердження положень про преміювання, преміювання та виплат винагород працівників, а також введення, заміну і перегляд норм праці проводять за погодженням з профспілковим комітетом депо.

В залежності від одиниць виміру обсягів валової продукції продуктивність праці визначають як у натуральному, так і в грошовому вимірі. Натуральні показники, як правило, використовують при визначенні рівня продуктивності окремих працівників і груп працівників, що випускають однорідну продукцію. Якщо підприємство випускає декілька видів однорідної продукції, продуктивність праці може бути визначена в умовно-натуральних одиницях.

Вартісні показники продуктивності праці застосовують при випуску підприємством різноманітної продукції. Вони можуть застосовуватись для визначення рівня та динаміки продуктивності праці на підприємствах, які мають різноманітний асортимент об'єктів підприємницької діяльності. Для забезпечення точності вимірювання продуктивності праці (особливо її динаміки) за вартісними показниками слід враховувати вплив на її рівень, перш за все, цінового фактору.

Обсяги господарської діяльності можна визначати показниками валової, товарної та проданої продукції, а також доданої вартості. Продуктивність праці може бути визначена в розрахунку на 1 відпрацьовану людино-годину (часова продуктивність), 1 відпрацьований людино-день (денна продуктивність), 1 середньоспискового працівника в рік, квартал, місяць (річна, квартальна, місячна продуктивність). Трудомісткість господарської діяльності визначається затратами праці на одиницю продукції в натуральному чи грошовому вимірі.

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Залежно від прямого або зворотного відношення маємо два показники: виробіток і трудомісткість.

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу, або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці. Проте відсоток підвищення виробітку не рівнозначний відсотку зниження трудомісткості.

Розрахункова продуктивність праці визначається за формулою:

$$B^1 = \frac{n}{N_3 I + N_{нз}}, \quad (2.1)$$

де n - кількість звітнього періоду;

$N_3, N_{нз}$ - чисельність робітників за планом, відповідно тих, що відносяться і не відносяться до експлуатаційної діяльності.

I - коефіцієнт, що характеризує відношення виконаного об'єму обслуговування до планового.

В 2020 році коефіцієнт, що характеризує відношення виконаного об'єму обслуговування до планового складає:

$$\hat{E} = \frac{6863 \cdot 10^3}{6184 \cdot 10^3} = 1,11$$

В локомотивному депо „N” працює 1301 робітників, з них зайнято перевозками 1206 чоловік, а підсобно-допоміжною діяльністю 95 чоловік.

Визначимо долю контингенту, що зайнята експлуатаційною та підсобно-допоміжною діяльністю:

експлуатаційною діяльністю – 0,81;

підсобно-допоміжною діяльністю – 0,19.

За формулою 2.2 визначається розрахункова продуктивність праці:

$$B^1 = \frac{1301 \cdot 10^3}{1206(0.07 + 0.93 \cdot 1,11)} = 979 \text{ тис.ткм бр.}$$

Підвищення продуктивності праці за рахунок росту кількості об'єму робіт

в % до плану визначається за наступною формулою:

$$m_{B(V)} = \frac{B^1 - B_0}{B_0} 100, \quad (2.2.)$$

де B_0 - продуктивність праці по плану, тис.ткм бр.;

За формулою 2.2 розраховується підвищення продуктивності праці за рахунок росту об'єму робіт в % до плану:

$$m_{B(V)} = \frac{1025 - 979}{979} 100 = 4.69 \%$$

Таким чином, за рахунок росту об'єму робіт продуктивність праці збільшилась на 4,69 %.

Приріст об'єму роботи, що получило депо шляхом підвищення продуктивності праці в порівнянні з базисним роком, можна розрахувати за формулою:

$$\Delta n = \frac{100(B_{an} - B_{\bar{o}}) \bar{C}_{an}}{n_{an} - n_{\bar{o}}}, \quad (2.3.)$$

де B_{an} - продуктивність праці одного робітника по звіту 2020 року

$B_{\bar{o}}$ - продуктивність праці одного робітника по звіту 2019 року,

т.км.брутто./1чол.;

n_{an} - кількість працівників по звіту 2020 року,

$n_{\bar{o}}$ - кількість працівників по звіту 2019 року,

$\bar{C}_{an}$ - середньооблікова чисельність робітників, пов'язаних з

експлуатаційною діяльністю, чол.

$$\Delta n = \frac{100(5690.6 - 5440.8)365}{(1301 - 1341) \cdot 10^3} = 153.15 \%$$

Таким чином, порівняно з 2020 роком депо отримало приріст об'єму робіт за рахунок росту продуктивності праці [14].

У масштабі економіки рівень продуктивності праці (виробітку) у сфері матеріального виробництва визначається відношенням величини знову

створеної вартості — національного доходу — за певний період до середньооблікової чисельності персоналу, зайнятого у сфері матеріального виробництва протягом цього періоду. У сфері послуг продуктивність праці (виробіток) визначається відношенням вартості послуг без вартості матеріальних витрат на їх надання за певний період до середньооблікової чисельності персоналу сфери послуг за цей самий період.

Таким чином, у 2020 р. було досягнуто зменшення фонду оплати праці, порівняно з плановим значенням за рахунок збільшення продуктивності праці робітників [11].

У сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є вартісний (грошовий), який ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативно-чиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід).

Перевага вартісного методу полягає в можливості порівняння різномірної продукції з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і економіки в цілому. У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування й обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях.

Показники продуктивності праці, розраховані за валовою і товарною продукцією, мають схожі переваги і недоліки. Недоліки полягають передусім у тому, що рівень виробітку більшою мірою обумовлений затратами минулої (уречевленої) праці, ніж затратами живої праці. На величину виробітку і його динаміку побічний вплив чинять зміни асортименту продукції, її матеріаломісткість і трудомісткість, зміни обсягу кооперованих поставок, обсягу незавершеного виробництва, відмінності і динаміка цін на продукцію.

За 2020 р при плані 105741 тис.грн. фонд оплати праці становив 110634,70 тис. грн., тобто перевитрата склала 4893,7 тис.грн. В порівнянні з 2019 р. видно зростання фонду оплати праці на 17026,4 тис.грн.

Управлінський потенціал – це процес комплексного аналізу внутрішніх

ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінювання їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням (зокрема, стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг підприємства), на оцінювання поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

Сучасні умови господарювання потребують пошуку нових та вдосконалення існуючих форм, методів і технологій управління підприємством. В умовах жорсткої конкуренції керівники фірм постійно шукають шляхи, що ведуть до стабільного і стійкого положення локомотивного депо, прагнучи до досягнення лідируючих позицій. Це і оновлення асортименту продукції, розробка, і освоєння нових технологій, збільшення ефективності виробництва при зменшенні витрат.

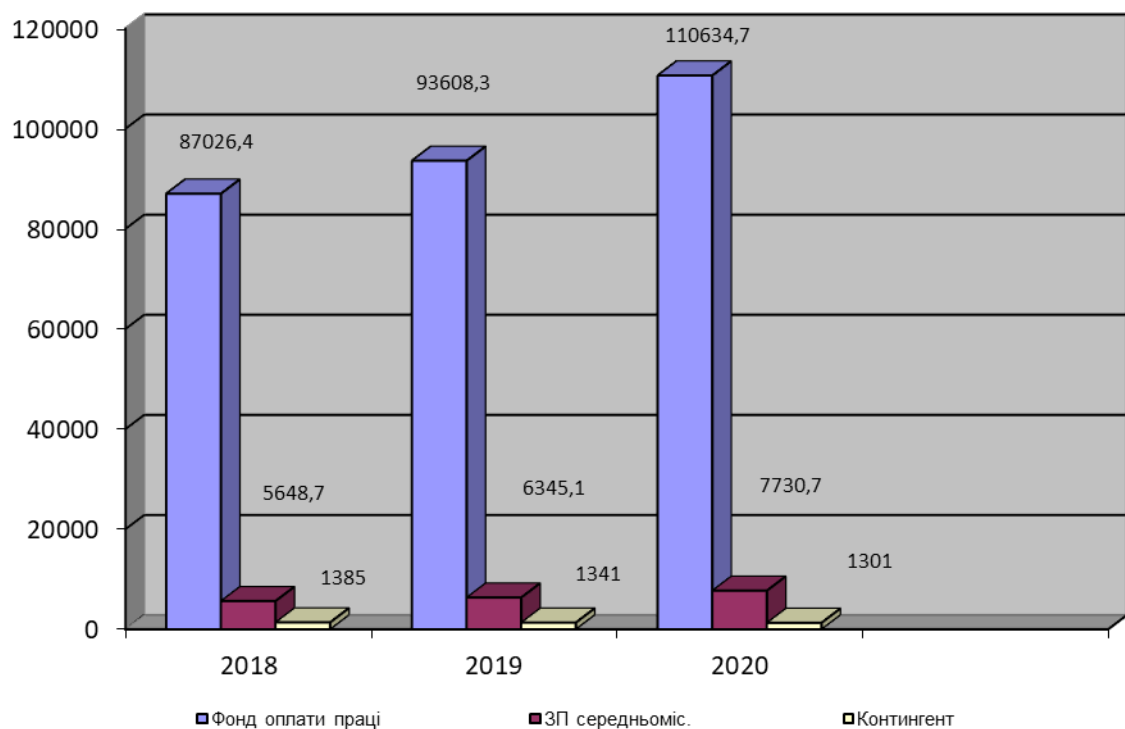


Рис.2.5 – Динаміка показників ФОТ, середньомісячної заробітної плати та контингенту локомотивного депо за 2018-2020 рр.

Це і забезпечення стабільного росту якості та надійності нових виробів при зниженні цін на нові види продукції. Це і підвищення виробничої, творчої

віддачі, активності персоналу при зменшенні чисельності працівників і покращенні продуктивності праці. Саме на управлінцях усіх рівнів лежить задача зробити все можливе для створення відповідного варіанту майбутнього і вжити заходи по запобіганню невдач.

Разом с тим у ТЧ-8 не високий рівень плинності кадрів – 6,5%, проте в порівнянні до 2019 р. процент збільшився на 1,9% (табл. 2.5).

Теперішній час – це час глибоких перетворень у всіх сферах життя суспільства, що потребує пристосування локомотивного депо до принципово нових умов господарювання. У сучасних умовах господарювання очевидним стає те, що конкурентні переваги підприємства залежить не тільки від матеріальних ресурсів й рівня їх використання, але й від нематеріальних ресурсів, важливішим з яких є інтелектуальний ресурс працівників локомотивного депо.

Таблиця 2.5 – Плинність кадрів за 2019-2020 рр.

професії	Всього вибуло працівників за звітний період (4+7+11)	З них:							
		За власним бажанням			З ініціативи адміністрації				
		Всього	У тому числі		Всього	У тому числі			Звільнено за іншими причинами (за переведення, тимчасові, з інших причин)
			на пенсію	з інших поважних причин		за порушення трудової дисципліни	за скороченням штату	внаслідок невідповідності займаній посаді	
А	2019р/2020 р	4	5	6	7	8	9	10	11
Дніпровське локомотивне депо - Всього	98/119	80/90	36/34	0/2	1/2	1/1	0/0	0/1	17/27
З них: машиністи електровозів	15/10	13/8	12/7	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	2/2
машиністи тепловозів	11/17	11/15	9/10	0/0	0/1	0/0	0/0	0/1	0/1
пом. машиністів електровозів	11/13	9/9	2/2	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	2/4
пом. машиністів тепловозів	4/8	2/5	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	2/3

слюсарі по ремонту локомотивів	6/12	5/12	1/5	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	1/0
% плинності кадров	4,6/6,5	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0

Одна із сучасних концепцій стратегічного управління - ресурсний підхід – де на першому місці є вивчення внутрішніх можливостей фірми. Автори даної концепції стверджують про наявність ключових компетенцій, тобто унікальних ресурсах – знаннях, кваліфікації та вміннях, - завдяки котрим фірми можуть конкурувати на ринку.

Взагалі потенціал – то є сукупність можливостей у якій-небудь області для досягнення певних цілей. Багатогранність поняття «потенціал» пояснюється різноманіттям об'єктів, до яких воно застосовується. Головне, що поєднує різні потенціали, полягає в тому, що практично всі вони містять якусь сукупність можливостей або здатностей у тій області, де застосовується те, або інше визначення. Необхідно відзначити, що в більшості визначень вказується, що вся сукупність наявних можливостей спрямована на досягнення яких-небудь певних цілей.

Щодо потенціалу підприємства, то в літературі приводяться такі поняття, як економічний, ринковий, виробничий, кадровий, інтелектуальний, науково-технічний і інший потенціали. Це зайвий раз підтверджує складність підприємства як соціально-економічної системи, яка має безліч потенційних можливостей.

З точки зору системного підходу підприємство складається з двох підсистем, які відрізняються своїм функціональним призначенням: управляємої та управляючої. Якщо розглядати потенціал підприємства, то в ньому також слід відокремлювати виробничий потенціал, який характеризує здатність управляємої підсистеми створювати продукцію та послуги, та управлінський потенціал, який створює передумови для формування та ефективного використання виробничого потенціалу.

Безумовно, ведуча роль у структурі потенціалу підприємства належить управлінському потенціалу, оскільки саме він забезпечує взаємозв'язок підприємства з зовнішнім середовищем і забезпечує узгоджену діяльність усіх підрозділів усередині підприємства. Категорія «управлінський потенціал» складна і неоднозначна. Більшість досліджень цієї категорії здійснюється в галузях психологічних та соціальних наук. При цьому автори звертають увагу лише на потенційні можливості управлінських працівників, які є активною складовою управлінського потенціалу. Крім здатностей автор включає в поняття управлінського потенціалу ще й певні якості й уміння.

На наш погляд управлінський потенціал підприємства слід розглядати не тільки по відношенню до можливостей певної посадової особи, але й як найважливіший внутрішній ресурс підприємства, здатний надавати підприємству нові конкурентні переваги. Управлінський потенціал підприємства характеризує в сукупності склад, рівень кваліфікації працівників апарату управління, рівень методичного, організаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності. Управлінський потенціал у більшій мірі залежить від інтелектуального потенціалу організації, тобто від сукупності інтелектуальних здібностей працівників та можливості їх розкриття і використання.

Отже, успішне функціонування локомотивного депо, його конкурентоздатність залежить від багатьох факторів, але головним є людський. Ефективне використання потенціалу робітників, його постійний розвиток можливий лише при наявності відповідної вимогам сучасності системи управління важливою характеристикою якої має бути управлінський потенціал локомотивного депо. Ця категорія потребує особливого ретельного дослідження. Специфічність виробництва більшості підприємств змушує розробляти й впроваджувати спеціальні технології виявлення й розвитку управлінського потенціалу в рамках власної організації. На наш погляд, дослідження управлінського потенціалу, яке полягає у визначенні найбільш ефективних методів його формування і розвитку, є актуальною теоретичною й

практичною проблемою сучасної економічної науки.

Також система додаткових стимулів у локомотивного депо слабо розвинена, але при цьому містить у собі фактори, що ставляться до соціального захисту працівників.

Можна зробити висновок про те, що система мотивації у локомотивного депо має потребу в доробці й удосконаленні.

Таким чином, результати досліджень дали можливість визначити, що у локомотивного депо є відсутність грамотної й чітка структурованої системи трудової мотивації, а присутні лише окремі елементи системи у вигляді заробітної плати, додаткових виплат до свят, оплати за навчання співробітників, корпоративних свят.

На основі проведеного аналізу можна виділити негативні й позитивні моменти в організації керування персоналом (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Переваги й недоліки системи якості менеджменту локомотивного депо

Переваги	Недоліки
Стабільний дохід депо фінансовий результат від перевезень. Забезпеченість ресурсами . Забезпеченість прав та обов'язків працюючих, згідно національних соціальних стандартів. Використання електроенергії в якості живлення.	Неможливість планувати фінансові показники на рік наперед. Нестабільні постанови. Слабкий управлінський кадровий потенціал. Застаріле обладнання.

2.4 SWOT – Аналіз Структурного Підрозділу

Стратегія управління підприємством – це розроблене керівництвом організації пріоритетне, якісно певний напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального, згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [25].

Стратегія дозволяє пов'язати численні аспекти управління підприємством з метою оптимізації їх впливу на співробітників, в першу чергу, на їх трудову мотивацію і кваліфікацію.

Основними чертами стратегії управління є:

її довгостроковий характер, що пояснюється націленістю на розробку і зміна психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, вимагають тривалого часу;

зв'язок зі стратегією організації в цілому, облік численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, оскільки їх зміна тягне за собою зміну або коригування стратегії організації і вимагає своєчасних змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління.

Більшість провідних керівників стверджує, що стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації.

Стратегія повинна сприяти: посилення можливостей організації (у галузі персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони в зовнішньому оточенні; розширення конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; повного розкриття здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, для досягнення як цілей організації, так і особистих цілей працівників [40].

Розробка стратегії управління підприємством здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу та організації в цілому у відповідності з її стратегією. До зовнішнього середовища відносяться макросередовище і безпосереднє оточення організації, що мають спрямований вплив і контакти з системою управління.

В результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища за допомогою методу SWOT (CBOT) виявляються сильні і слабкі сторони організації в області управління підприємством, а також можливості, які вона має, і загрози, яких слід уникати.

Виявлення сильних і слабких сторін відображає самооцінку організації і дозволяє їй порівняти себе з основними конкурентами на ринку праці, і, можливо, на ринку збуту. Оцінку можна провести за окремими показниками і функцій управління персоналом за допомогою так званого конкурентного профілю. Оцінка окремих показників проводиться методом порівняльного аналізу, а функцій управління – експертним методом.

Сильні і слабкі сторони організації в області персоналу в такій же мірі, як погрози і можливості, визначають умови успішного існування організації. Тому в рамках стратегічного управління персоналом при аналізі внутрішнього середовища важливо виявити, які сильні і слабкі сторони мають окремі напрямки управління персоналом та система управління персоналом в цілому.

Після складання конкретного списку слабких і сильних сторін організації у сфері персоналу, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для цього складається матриця SWOT, запропонована Томпсоном і Стриклендом. Зліва виділяються два блоки: сильні та слабкі сторони, які відповідно вписуються всі виявлені в ході попереднього аналізу боку управління. У верхній частині матриці також виділено два блоки, в які вписані можливості і загрози в області управління персоналом, важливі для конкретної організації. На перетині цих блоків утворюються чотири поля [15]:

- поле I – сильні сторони і загрози;
- поле II – сильні сторони і можливості;
- поле III – слабкі сторони і можливості;
- поле IV – слабкі сторони і загрози.

Завдання фахівця з управління полягає в тому, щоб з допомогою цих полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті з них, які повинні бути враховані при розробці стратегії управління.

Зокрема, для тих пар, які були обрані з поля II, слід розробляти стратегію з використання сильних сторін управління організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які є в зовнішньому середовищі.

Для пар з поля I стратегія повинна передбачати використання сильних сторін організації у сфері підприємства для усунення загроз із зовнішнього середовища. Для тих пар, які опинилися на полі III, стратегія в області персоналу повинна бути побудована так, щоб за рахунок з'явилися можливостей у зовнішньому середовищі спробувати подолати наявні в області персоналу слабкості. І для пар, що знаходяться в полі IV, стратегія управління персоналом повинна бути такою, яка б дозволила організації позбутися слабких сторін в області персоналу і спробувати запобігти навислу над нею загрозу, що виходить із зовнішнього середовища.

Так, якщо в організації відрізняється високим рівнем кваліфікації і наявністю інноваційного потенціалу і в той же час в масштабах району, міста погіршується система соціального забезпечення (поле I), стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на вишукування додаткових фінансових та інших джерел і вжиття заходів щодо збереження та розвитку соціальної інфраструктури даної організації, посилення і розширення видів соціальної допомоги і підтримки своїх працівників з тим, щоб зберегти їх чисельність і потенціал, уникнути відтоку фахівців в інші райони і регіони.

Або, наприклад, якщо в організації недостатньо фінансуються заходи в області управління персоналом, спрямовані на розвиток, навчання своїх працівників, але організація має вигідне місце розташування, а отже,

можливості залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади і, відповідно, відбір кращих з них (поле III), то при розробці стратегії управління персоналом керівники організації повинні передбачити додаткове виділення коштів, зокрема на навчання, та інші заходи з розвитку персоналу з метою залучення та закріплення в організації найбільш кваліфікованих працівників з числа претендентів на вакантні посади.

Характеристики сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері персоналу будуть індивідуальними для кожної організації в залежності від конкретної ситуації, в якій вона знаходиться. Тому при виборі стратегії управління персоналом необхідно розглянути всі можливі парні комбінації з допомогою матриці SWOT і виділити ті з них, які будуть найбільш сприятливими і повинні бути обов'язково враховані при розробці стратегії.

Таким чином, стратегія управління може охоплювати різні аспекти управління організації: вдосконалення структури (за віком, категоріями, професії, кваліфікації тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне та побутове забезпечення та ін); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо); удосконалення системи управління персоналом організації (складу і змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення та ін) і т. д.

При розробці стратегії управління повинен враховуватися досягнутий, сформований рівень за всіма вказаними напрямками і з урахуванням аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та факторів, що впливають на їх зміну, а також з урахуванням стратегії організації в цілому повинен бути визначений той рівень, досягнення якого дозволить реалізувати стратегію організації.

При цьому завдання розробки потрібної стратегії управління може бути настільки складна із-за браку фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, рівня професіоналізму керівників і фахівців, що виникне необхідність встановлювати пріоритети вибору потрібних напрямків та складових стратегії управління.

Тому критеріями вибору стратегії можуть бути обсяги виділених для її реалізації ресурсів, часові обмеження, наявність достатньої професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та деякі інші. В цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах і розробці заходів, що підсилюють можливості організації в конкурентному середовищі за рахунок переваг в сфері персоналу.

Комплексний аналіз діяльності локомотивного депо ТЧ-8 , який проведено в магістерський дипломний роботі, дозволив відібрати наступні основні фактори.

Сильні сторони:

1). Тривалий і стабільний термін діяльності.

Локомотивне депо засновано В 1884 році, площа тягової території-119500 м², загальна площа цехів – 26190,5 м². Чисельність штату депо 1301 чол., кількість виробничих структур, зайнятих у ремонтах ПР-3П, ПР-3 електровозів ВЛ-8 і ДЕ-1, колісному цеху, обслуговуванні та ремонті технологічного обладнання і устаткування - 7.

2). Стабільна система управління персоналом

Основні функції управління персоналом локомотивного депо виконує відділ кадрів, склад якого складе 6 чоловік:

- начальни відділу – 1;
- старший інспектор з кадрів -1;
- інспектор з кадрів – 3;
- кур'єр – 1.

Головна мета цієї системи управління у локомотивному депо - формування персоналу, який ефективно вирішує поставлені перед організацією завдання.

3). *Достатній рівень кваліфікації кадрів.*

На 01.01.2021 в локомотивному депо Нижньодніпровськ-Вузол (ТЧ-1) наявність спеціалістів з вищою освітою складає 283 чоловіка. З них 185 посад які підлягають заміщенню спеціалістами з повною вищою освітою 3-4 рівня акредитації, які заміщені:

Спеціалістами - 173

Молодшими спеціалістами - 12

На непередбачених посадах (робітничі професії) з вищою освітою працює 91 особа: 11 мають спеціальність не залізничного профілю.

На 01.01.2020 в локомотивному депо ТЧ-8 наявність молодших спеціалістів складає 89. Нараховується 75 посад, які підлягають заміщенню спеціалістами з неповною вищою освітою 1-2 рівня акредитації, які заміщені:

Спеціалістами - 23

Молодшими спеціалістами - 53

Практики - 5

486 спеціалістів 1-2 рівня акредитації працюють на непередбачених посадах (робітничі професії), 31 з яких не мають залізничної спеціальності. Для інших 19 немає вакансій.

У вищих навчальних закладах навчаються:

1-2 рівнів акредитації - 8

4) *Приоритетність в оплаті праці .*

5) *Наявність системи соціального захисту.*

Можливості:

1). *Діяльність в нових умовах ПАТ.*

2). *Розвинутий внутрішній ринок праці.*

3). *Наявність вищестоящих органів управління.*

Вищенаведені можливості обумовлюються тим що локомотивне депо ТЧ-8 є структурним підрозділом регіональної філії «Придніпровська залізниця» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» створений відповідно до чинного законодавства України та статуту публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», Положенням про регіональну філію «Придніпровська залізниця» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», затвердженого рішенням правління ПАТ «Укрзалізниця» від 16.11.2018 №5 [26].

4). *Сприятливий імідж локомотивного депо*

5). *Вигідне географічне положення.*

Об'єкти обслуговування розташовані на Одеській залізниці.

Слабкі сторони:

1). *Відсутність необхідного рівня компетентності керівників в нових умовах ПАТ «Українська залізниця».*

2). *Недостатній рівень фінансування заходів з управління персоналом.*

3). *Застаріла система оцінки результатів праці персоналу*

4). *Незабезпеченість персоналом.*

Кількість посад згідно затвердженому штатному розкладу –1327 чол.,
облікова чисельність працівників - 1301 чол.

5). *Значний рух персоналу.*

Коефіцієнт обороту по прийому склає:

$$K_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{ср}} * 100, \quad (2.12)$$

де, $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих робітників, чол.;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середне-спискова чисельність робітників, чол .

У 2018 р. $K_{\text{пр}} = 4,6 \%$;

У 2019 р. $K_{\text{пр}} = 6,5 \%$;

Загрози:

1). *Економічна і політична криза в державі.*

У теперішній час нестабільна політична й економічна ситуація в державі значно впливає на діяльність підприємств і сприяє кризовим явищам.

2). *Зниження реальної заробітної плати населення в державі.*

Це пов'язано зі зростанням інфляції в державі.

3). *Низька платоспроможність населення.*

В Україні низька мінімальна заробітна плата – 3200 грн. По розрахункам ЄС мінімальна заробітна плата повинна бути 2,0 – 2,5 прожиткового мінімуму. Співвідношення мінімальної заробітної плати і до прожиткового мінімуму, наприклад, в Великобританії – 6,4, Франції- 4,7, Латвії, Естонії, Польщі – 2,5. Безумовно, в Україні ці показники значно нижчі.

4). *Вивільнення робочих місць у зв'язку зі зменшенням об'сягу перевезень.*

5). *Зростання конкуренції на ринку праці.*

З 1 грудня 2018р. діє ПАТ «Українська залізниця», що значно розширює конкурентні можливості на залізничному транспорті.

Результати SWOT-анализа слід використовувати таким чином. Проаналізувавши виділені чинники, по-перше, виконується оцінка ступеня їх впливу на діяльність локомотивного депо. Це можна зробити, наприклад, так, як представлено в таблиці 2.7 . Тобто вплив всіх позитивних чинників (зовнішніх і внутрішніх) оцінюється шляхом виставлення плюсів (від одного до трьох), а вплив негативних — за допомогою мінусів (від одного до трьох). Якщо вплив якого-небудь чинника був оцінений як нульове, значить, враховувати його при розробці стратегії зараз не має сенсу, і даний чинник повинен бути виключений з подальшого аналізу.

Можна використовувати і пятибальную, і десятибальну шкалу, але, як показала практика, чим ширше шкала, тим складніше потім вибиратиме ключові чинники. По-друге, чинники проранжировані по убутанню ступеня їх впливу (як це зроблено в табл. 2.8). По-третє, слід спробувати зрозуміти, яким чином можна підсилити вплив сприятливих чинників зовнішнього середовища і уникнути погроз, як ефективніше використовувати сильні сторони компанії і

що робити із слабкими.

Слід зазначити, що в SWOT не повинно бути дуже багато чинників — тільки найістотніші.

Аналіз получиних результатів свідчить, що сумарна оцінка чинників сильних сторін і можливостей складає 21 бал , а слабких сторін і загроз - 19 балів.

SWOT – аналіз дозволить удосконалити стратегію розвитку діяльності ТЧ-8.

Таблиця 2.7

SWOT – аналіз діяльності ТЧ-8

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони	Можливості
1. Тривалий і стабільний термін діяльності. (5) 2. Стабільна система управління персоналом. (4) 3. Достатній рівень кваліфікації кадрів. (3) 4. Приоритетність в оплаті праці. (5) 5. Наявність системи соціального захисту. (3)	1. Діяльність в нових умовах ПАТ. (5) 2. Розвинутий внутрішній ринок праці. (2) 3. Наявність вищестоящих органів управління. (3) 4. Сприятливий імідж локомотивного депо. (3) 5. Вигідне географічне положення. (2)
Слабкі сторони	Загрози
1.). Відсутність необхідного рівня компетентності керівників в нових умовах ПАТ «Українська залізниця». (3) 2. Недостатній рівень фінансування заходів з управління персоналом.. (3) 3. Застаріла система оцінки результатів праці персоналу. (1) 4. Незабезпеченість персоналом. (3) 5. Значний рух персоналу. (2)	1. Економічна і політична криза в державі. (5) 2. Зниження реальної заробітної плати населення в державі. (3) 3. Низька платоспроможність населення. (2) 4. Вивільнення робочих місць у зв'язку зі зменшенням об'сягу перевезень. (3) 5. Зростання конкуренції на ринку праці. (2)

Взаємозв'язок сильних сторін, можливостей, слабких сторін та загроз в управлінні персоналу локомотивного депо ТЧ-1 наведено на рисунку 2.6.

Вважається, що при виробленні стратегії основну увагу потрібно приділити поля "СІМ", так як воно дає можливість для розвитку.

На полі "СІЗ" загрози посилення конкурентного тиску стосуються, насамперед, персоналу локомотивних бригад.

Таблиця 2.8

Результати оцінки чинників SWOT - аналізу

№ чинника	Оцінка чинників			
	Сильні сторони	Можливості	Слабкі сторони	Загрози
1.	5	5	3	5
2.	4	2	3	3
3.	3	3	1	2
4.	5	3	3	3
5.	3	2	3	2
Разом	20	15	13	15

На полі "СЛВ" (слабкість і можливість) дана комбінація факторів дозволяє за рахунок можливості усунути слабкі сторони локомотивного депо в управлінні персоналом.

Для визначення альтернативної стратегії розвитку підприємства необхідно з'ясувати виробничий потенціал, привабливість продукції, проблеми збуту, витрати, джерела фінансування, кадровий потенціал, тобто фактори, які визначатимуть успіх підприємства в майбутньому. Це є принципово важливими, бо на сучасних підприємствах розробку проектів розпочинають з визначення стратегії, під яку створюється відповідна структура, а вже потім здійснюються бізнес-процеси, застосовуються виробничі, фінансово-економічні механізми.

Можливості і загрози	Можливості 1. Діяльність в нових умовах ПАТ . 2. Розвинутий внутрішній ринок праці. 3. Наявність вищестоящих органів управління. 4. Сприятливий імідж локомотивного депо. 5. Вигідне географічне положення.	Загрози 1. Економічна і політична криза в державі. 2. Зниження реальної заробітної плати населення в державі. 3. Низька платоспроможність населення. 4. Вивільнення робочих місць у зв'язку зі зменшенням об'єму перевезень. 5. Зростання конкуренції на ринку праці.
Сильні сторони 1. Тривалий і стабільний термін діяльності. 2. Стабільна система управління персоналом. 3. Достатній рівень кваліфікації кадрів. 4. Приоритетність в оплаті праці. 5. Наявність системи соціального захисту.	1. Діяльність в нових умовах ПАТ . - 1. Тривалий і стабільний термін діяльності. 2. Розвинутий внутрішній ринок праці. - 2. Стабільна система управління персоналом. 4. Сприятливий імідж локомотивного депо. 3. Достатній рівень кваліфікації кадрів.	1. Економічна і політична криза в державі. - 2. Стабільна система управління персоналом. 2. Зниження реальної заробітної плати населення в державі. - 4. Приоритетність в оплаті праці. 3. Низька платоспроможність населення. - 5. Наявність системи соціального захисту.
Слабкі сторони 1. . Відсутність необхідного рівня компетентності керівників в нових умовах ПАТ «Українська залізниця». 2. Недостатній рівень фінансування заходів з управління персоналом.. 3. Застаріла система оцінки результатів праці персоналу. (- -) 4. Незабезпеченість персоналом. 5. Значний рух персоналу.	3. Наявність вищестоящих органів управління. - . Відсутність необхідного рівня компетентності керівників в нових умовах ПАТ «Українська залізниця». 2. Розвинутий внутрішній ринок праці. - 4. Незабезпеченість персоналом.	2. Зниження реальної заробітної плати населення в державі. - 5. Значний рух персоналу. 4. Вивільнення робочих місць у зв'язку зі зменшенням об'єму перевезень. - 4. Незабезпеченість персоналом. 2. Зниження реальної заробітної плати населення в державі. - 2. Недостатній рівень фінансування заходів з управління персоналом..

Рис. 2.6. Матриця Томпсона-Стрікланда з управління персоналом ТЧ-8

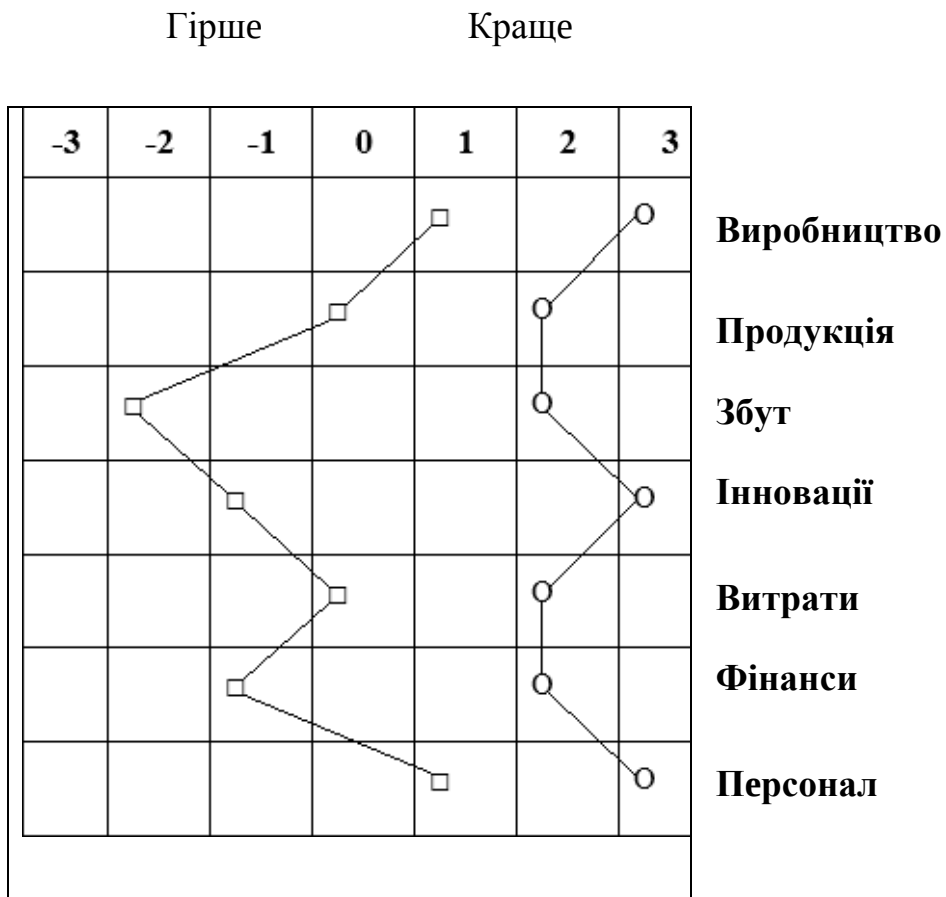


Рис. 2.7. Шкала оцінок сильних/слабких сторін підприємства/бажаного стану

О – локомотивне депо □ - бажаний стан показників.

Як видно з семантичного диференціалу, локомотивне депо за наведеними показниками майже відповідає бажаному стану показників.

2.5 Статистичний аналіз керівних показників локомотивного депо з використанням програми STATISTICA

Кореляційно-регресійний аналіз

Проаналізуємо залежність обсягу роботи депо від зміни продуктивності праці у 2020 р.

Вихідні дані

Місяц	Продуктивність (X)	Об'єм робіт (Y)
1	420,5	598,6
2	475,8	601,3
3	510,2	587,6
4	512,3	571,9
5	498,3	566,1
6	501,3	561,8
7	489,3	570,3
8	499,3	565,6
9	511,8	598,3
10	526,4	601,1
11	502,6	583,3
12	511,8	575,1
	5690,6	6862,8

Ітогова таблиця регресії

STATISTICA - [Workbook5* - Итоги регрессии для зависимой переменной: Var2						
Файл Правка Вид Вставка Формат Анализ Графика Сервис Данные						
Arial 10 B I U						
Итоги регрессии для зависимой переменной: Var2 (регрес)						
R= ,67975431 R2= ,46206593 Скорректир. R2= ,40827252						
F(1,10)=8,5896 p<,01502 Станд. ошибка оценки: 6,7227						
N=12	БЕТА	Стд.Ош. БЕТА	B	Стд.Ош. B	t(10)	p-уров.
Св.член			159,2733	19,45480	8,186835	0,000010
Var1	0,679754	0,231934	0,4082	0,13928	2,930809	0,015020

Предсказанные значения и остатки (регрес) Зависимая перемен.: Var2									
Набл. No.	Наблюд. Значение	Предск. Значение	Остатки	Станд. предск.	Станд. Остатки	Стд. Ош. предск.	Махалан. расст.	Удален. остатки	Кука расст.
1	200,4777	210,6655	-10,1878	-0,899161	-1,51543	2,662337	0,808490	-12,0828	0,25331
2	199,8408	210,5023	-10,6615	-0,926646	-1,58589	2,700781	0,858672	-12,7134	0,28860
3	213,8376	214,0903	-0,2527	-0,322663	-0,03760	2,047926	0,104111	-0,2786	0,00008
4	212,6752	213,7923	-1,1172	-0,372823	-0,16618	2,082627	0,138997	-1,2358	0,00162
5	214,6497	214,2985	0,3512	-0,287619	0,05224	2,026360	0,082725	0,3863	0,00015
6	217,4841	215,0251	2,4590	-0,165311	0,36577	1,969398	0,027328	2,6898	0,00687
7	220,0637	215,6864	4,3773	-0,053997	0,65112	1,943766	0,002916	4,7766	0,02110
8	221,1783	215,9721	5,2062	-0,005898	0,77442	1,940719	0,000035	5,6795	0,02974
9	226,9108	217,4417	9,4692	0,241467	1,40853	2,001451	0,058306	10,3901	0,10586
10	222,6115	216,3395	6,2720	0,055943	0,93295	1,943993	0,003130	6,8443	0,04333
11	215,7643	214,5842	1,1801	-0,239520	0,17554	2,000490	0,057370	1,2947	0,00164
12	226,5924	233,6880	-7,0956	2,976226	-1,05547	6,337208	8,857921	-63,6942	39,88280
Минимум	199,8408	210,5023	-10,6615	-0,926646	-1,58589	1,940719	0,000035	-63,6942	0,00008
Максим.	226,9108	233,6880	9,4692	2,976226	1,40853	6,337208	8,857921	10,3901	39,88280
Среднее	216,0072	216,0072	0,0000	0,000000	0,00000	2,471421	0,916667	-4,8286	3,38626
Медиана	216,6242	214,8047	0,7656	-0,202416	0,11389	2,013906	0,070516	0,8405	0,02542

Описательные статистики (регрес)												
Пере	Среднее	Доверит. -95,000%	Доверит. +95,000%	Геометр. Среднее	Гармонич. Среднее	Медиана	Сумма	Минимум	Максимум	Дисперс.	Стд.откл.	Станд. Ошибки
Var1	138,9858	129,7391	148,2326	138,3759	137,8417	136,0400	1667,830	125,5000	182,3000	211,8011	14,55339	4,201201
Var2	216,0072	210,4544	221,5599	215,8418	215,6732	216,6242	2592,086	199,8408	226,9108	76,3780	8,73945	2,522863

Рівняння парної регресії має вигляд:

$$Y = 159,27 + 0,40820 X$$

Коеф.кореляції – 0,67975

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ У ЛОКОМОТИВНОМУ ДЕПО НА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Оцінка актуальності застосування методологічних принципів визначення ефективності менеджменту

Для визначення рівня якості менеджмента використовують спеціальні методи, що є характерними для певних галузей або окремих видів продукції чи послуг. Спираючись на визначений рівень якості, проводять розрахунки щодо встановлення рівня конкурентоспроможності продукції на конкретному ринку порівняно з наявними аналогами.

На завершення розгляду основних питань економіки якості, слід ще раз наголосити на тому, що економічні фактори виступають у числі найсильніших двигунів, які мотивують виробника до випуску продуктів більш високої якості. Хоча в окремих випадках економічні фактори або не стимулюють підвищення якості (низька платоспроможність населення, ненасиченість ринку), або ж їх недостатньо для забезпечення того рівня якості, що вимагається.

Організаційна структура ТЧ має вигляд лінійно-функціональної структури управління. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

Це означає, що керуючі впливу на об'єкт можуть передаватися тільки одною домінантною особою - керівником, який отримує офіційну інформацію тільки від своїх, безпосередньо йому підлеглих осіб, приймає рішення з усіх питань, що належать до керованої ним частини об'єкта, і несе відповідальність за його роботу перед вищестоящим керівником. Лінійно - функціональна організаційна структура ТЧ має ряд переваг:

□ швидке здійснення дій за розпорядженнями і вказівкам, віддавши вищестоящими керівниками нижчестоящим;

- ☐ **раціональне** поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- ☐ **стабільність повноважень** і відповідальності за персоналом.
- ☐ **єдність і чіткість** розпорядництва;
- ☐ **більш висока, ніж у лінійної структури, оперативність** прийняття та виконання рішень;
- ☐ **особиста відповідальність кожного керівника** за результати діяльності;
- ☐ **професійне** рішення завдань фахівцями функціональних служб.

Безумовним достоїнством структури є гнучкість. Лінійно-функціональна організація забезпечує достатні можливості реструктуризації лінійних підрозділів у міру росту організації, зміни технології, відділення споріднених виробництв. З розвитком підприємства змінюється і "набір" функціональних відділів, а також зміст виконуваних ними завдань. Так, в недавньому минулому відділи кадрів порівняно слабо взаємодіяли з відділами організації праці та заробітної плати, в даний час ці відділи все частіше об'єднують в рамках єдиної служби управління персоналом фірми. Зауважимо тут же, що саме виділення функціональних підрозділів надає особливу значимість виконуваним ними операціями і веде до підвищення ролі і значення управлінців на підприємстві.

Однак було б невірним не помічати очевидних організаційних недоліків структури ТЧ, а саме:

- ☐ **проблеми міжфункціональних координації.** Це породжує певну конфліктність між службами, прагнення піднятися в ряду рівних;
- ☐ **вузька спеціалізація** працівників, яка звужує горизонт їх професійного бачення, принижує загальноорганізаційні цілі і завдання до функціональних;
- ☐ **обмеження** можливості професійного розвитку функціональних і особливо лінійних керівників (останні звільняються від спеціалізованих управлінських функцій, зосереджуючи свою увагу на проблемах власне виробництва);
- ☐ **як правило, недостатність повноважень у функціональних і лінійних керівників, що "виштовхують" прийняття рішення на рівень вищого керівника,** тим самим перевантажуючи його поточними проблемами [45].

Історичне та логічне значення лінійно-функціональних структур важко переоцінити. Розвиток організації в таких формах вважається обов'язковим і об'єктивно необхідним. Саме в цьому випадку підприємство відчуває свої можливості у налагодженні масового виробництва, а відносини "начальник - підлеглий" виводяться на адекватний вимогам зовнішнього середовища рівень. Таким чином, потрібно відзначити, що лінійно - функціональна структура повністю виправдовує управління ТЧ.

Оцінку рекомендується проводити за такими групами показників:

1. показники, що характеризують раціональність структури управління та її техніко-організаційний рівень;
2. показники, що характеризують ефективність системи цілей організації;
3. показники, що характеризують ефективність стратегії організації;
4. показники, що характеризують ефективність роботи апарату управління організації;
5. показники, що характеризують ефективність системи інформації організації;
6. показники, що характеризують ефективність (рівень) організаційної культури;
7. показники, що характеризують зміст і організацію процесу управління.

Аналіз системи управління ТЧ проведемо з використанням низки показників, результати аналізу представлено нижче.

У таблицях за допомогою експертного методу дається бальна оцінка в діапазоні від 0 до 5 по перерахованих критеріях, що характеризують той чи інший елемент системи. У ролі експертів виступали провідні фахівці ТЧ у складі 5 осіб: головний бухгалтер, головний інженер, економіст, начальник відділу кадрів і перший заступник начальника.

Проведемо аналіз показників, що характеризують раціональність структури управління та її техніко-організаційний рівень і ефективність структури управління. Показник, що характеризує раціональність структури управління знаходиться на рівні 3,93 бала, що є гарним результатом, але все таки говорить про наявність деяких проблем у даній галузі управління.

Аналізуючи показники, що характеризують ефективність структури управління, можна сказати в цьому аспекті використовуються не всі наявні резерви. Коефіцієнт звенності говорить про те, що кількість структурних ланок на підприємстві нижче за оптимальний рівень, хоча присутня тенденція збільшення показника в 2019 - 2020 роках.

Коефіцієнт дублювання функції знаходиться на досить низькому рівні - і знижується з 0,1 в 2019 році до 0,07 у 2020 році, що є наслідком перегляду посадових обов'язків і упорядкування функцій підрозділів, у тому числі і в результаті введення на підприємстві роботи на основі бази даних "1С: Склад". Ступінь централізації функцій (на прикладі управлінських рішень в галузі управління персоналом) знаходиться на рівні 0,3 за весь досліджуваний період, тобто на одне рішення керівника в галузі управління персоналом доводиться 3 рішення оперативного характеру служб, що виконують дані функції.

Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу не перевищує величини 0,28, тобто в середньому на кожного співробітника, що займається виконанням лінійних обов'язків (керівників) припадає 3 людини функціонального персоналу.

Інтегральну оцінку ефективності системи цілей організації проведемо нижче.

Інтегральна оцінка ефективності системи цілей організації становить 3,98, тобто співробітники підприємства не повністю поінформовані про наявність і рівні місії підприємства, система цілей була оцінена експертами на 4, тобто система цілей підприємства потребує деякого доопрацювання, оскільки не охоплює всю сукупність виробничої та наукової діяльності підприємства.

Цілі підприємства не завжди зрозумілі його співробітникам, і не досить чіткі (експертна оцінка 4). Оцінка відповідності цілей підприємства організаційній структурі оцінена на 3,7 бала.

Інтегральна оцінка ефективності стратегії організації представлена нижче. Досить низький інтегральний показник (2,24) говорить про неефективну роботу підприємства зі стратегією розвитку. В організації відсутній підрозділ,

що займається стратегічним плануванням, частина роботи з формування і моделюванню стратегії проводить фінансовий відділ. Питання узгодження стратегії з вимогами зовнішнього середовища і внутрішніми організаційними процесами опрацьовані слабо, стратегія в багатьох випадках не здійсненна в реальних умовах існування організації.

Вважається, що підприємство без ясної та ефективної стратегії розвитку - це не бізнес, а набір активів, обтяжених зобов'язаннями. Для того щоб не тільки вижити, але і посилити свої конкурентні позиції на ринку, необхідно займатися стратегічним плануванням на професійному рівні. Розробка стратегії розвитку підприємства - процедура розробки бажаного стану організації: бачення, місії, цілей (карти цілей компанії та лічильної карти ключових показників ефективності) і конкретних заходів щодо використання сильних (слабких) сторін для досягнення можливостей (нівелювання загроз).

Інтегральна оцінка ефективності роботи апарату управління організації представлена нижче. Даний показник за оцінками експертів знаходиться на досить високому рівні - 4,57 бала, у складі управлінських співробітників присутні люди з високими професійними та особистісними якостями, які вміють швидко і правильно реагувати на виникаючі ситуації, аргументовано відстоювати свою точку зору, надійність апарату управління оцінена 4, 8 бала, у співробітників є резерв у підвищенні оперативності прийняття управлінських рішень, відносно невисокий бал 4,3 (по відношенню до інших оцінюваних якостях даної групи) набрало така якість роботи апарату управління, як гнучкість, тобто властивість органів управління змінювати відповідно до виникають завданнями свої ролі в процесі прийняття рішень та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивою даній структурі впорядкованості відносин.

Інтегральна оцінка ефективності системи інформацією організації представлена в таблиці нижче і має відносно невисокий бал (3,4), що є наслідком мінливого процесу обігу інформації всередині організації.

Інтегральна оцінка ефективності (рівня) організаційної культури дорівнює 3,65 бала, що є відображенням формується на підприємстві організаційної культури, елементами уже існуючими на підприємстві є дотримання співробітниками дрес-коду, високим рівнем ділової етики, наявністю системи комунікацій, усвідомлення співробітниками себе і свого місця в організаційної структури підприємства. Негативним моментом при оцінці даної сторони організації є досить низький зараз рівень соціально-психологічного клімату в колективі через несприятливого впливу на підприємства світової фінансової кризи.

Нижче представлений розрахунок інтегральної оцінки рівня організації процесу управління. Даний показник знаходиться на рівні 3,97 бала. В організації процеси планування, координації знаходяться на досить високому рівні, проте не охоплюють повний обсяг виробничих функцій. Мотивація персоналу є позитивним стимулом для розвитку персоналу та підвищення продуктивності праці (що показав аналіз результатів праці в 2020 році). На високому рівні знаходиться контролююча і аналітичні функції, що дозволяє знизити негативний ефект від відсутності на підприємстві застосування сучасних методів та інструментів при прийнятті рішень.

Показники, що характеризують ефективність процесу управління представлені в таблиці 3.9. Значення коефіцієнта використання засобів механізації та оргтехніки в управлінні у часі ТЧ має високі значення: 1,04 на 2018 р, 1,09 на 2019 р, 1,04 на 2020 г. Це говорить про те, що засоби механізації і оргтехніки в досліджуваному підприємстві використовуються понад норму.

Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій за весь період дослідження стабільний і дорівнює 0,89. Це говорить про те, що управлінські функції ТЧ виконуються добре, але в недостатній мірі.

Коефіцієнт раціональності управлінської документації так само знаходиться на високому рівні. Таким чином, можна сказати, що документообіг ТЧ знаходиться на високому рівні. Проте, щоб уникнути рутинної роботи, є

необхідність по впровадженню типових бланків основних розпоряджень, наказів і запитів.

Інтегральна оцінка ефективності кожного елемента системи управління являє собою суму середньозважених оцінок критеріїв. Результати інтегральних оцінок відображені нижче, де наведена ідеальна модель стану системи менеджменту підприємства.

На рис. 3.2 графічно представлені результати інтегральної оцінки системи управління організацією, які дозволяють наочно побачити критичні області, що вимагають зміни і пильного відносини менеджменту ТЧ.

Необхідно вирішення питання про більш уважному ставленні до формування та контролю за стратегією підприємства, процес цілепокладання необхідно зробити більш прозорим і доступним для рядових співробітників, необхідне підвищення рівня організаційної культури співробітників.

У таблиці 3.12 проведено аналіз основних показників, що характеризують ефективність системи управління ТЧ.

Індекс зростання ефективності менеджменту збільшується з 0,9 в 2019 році до 0,05 у 2020 році, тобто управління підприємством здійснюється в 2020р. гірше, ніж попередні роки, що частково є наслідком несприятливої зовнішньої дії на підприємство.

Таким чином, в цілому система менеджменту в ТЧ ефективна й приносить відповідні результати. Однак, у структурі управління ТЧ є деякі проблеми. Аналізуючи показники характеризують ефективність структури управління можна сказати в цьому аспекті використовуються не всі наявні резерви. Для того, щоб сформувавши модель ефективного управління в ТЧ необхідно представити сильні і слабкі сторони існуючої системи управління (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Сильні й слабкі сторони системи керування ТЧ

Системи керування	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційна структура	Кількість структурних підрозділів наближено до оптимального	Дублювання функцій декількома підрозділами Низький ступінь централізації функцій.
Стратегія розвитку	-	Відсутність окремої стратегічної служби Немає контролю виконання стратегії Не погодженість стратегії із зовнішнім оточенням Нездійсненність у реальних умовах існування підприємства
Система цілей	Простота й зрозумілість місії підприємства місія, що перебуває у вершині схеми визначає кінцевий результат Мети контролюються підприємством	Подцели кожного рівня залежний друг від друга Мети не завжди зрозумілі персоналу
Процес керування	Здатність управлінського персоналу працювати в екстремальних умовах Присутні люди з високими професійними й особистісними якостями Оперативність апарата керування	Відсутність здатності виховувати в працівників творчу ініціативу Відсутність гнучкості апарата керування
Організаційна культура	Досить високий рівень трудової етики	Низький рівень соціально-психологічного клімату "Тонкість" організаційної культури Відсутність проробленого корпоративного іміджу
Система інформації	Досить високий рівень технічної оснащеності інформаційних процесів і інформаційної безпеки	Слабка інформаційна поінформованість
Апарат керування	Спостереження за виконанням планів, завдань і результатами господарської діяльності, забезпечення за допомогою інформації зворотного зв'язку з керованим об'єктом	Слабка організація взаємин між підрозділами підприємства Слабка система мотивації персоналу Слабка координація

3.2 Методичний інструментарій оцінки заходів з удосконалення ефективності системи управління

В аспекті організаційної структури підприємства відбувається деяке дублювання функцій декількома підрозділами. Так само відзначена низький ступінь централізації функцій. Співробітники ТЧ не завжди до кінця розуміють мети підприємства. Підціли кожного рівня залежний друг від друга.

Стратегія розвитку підприємства має низьку ефективність, тому що у ТЧ відсутній стратегічний відділ і плануванням займається фінансовий відділ.

Ефективність роботи апарата керування ТЧ оцінюється високо, тому що в складі управлінських співробітників присутні люди з високими професійними й особистісними якостями, що вміють швидко й правильно реагувати на виникаючі ситуації, аргументовано відстоювати свою точку зору, але в управлінський персонал виявлена відсутність здатності виховувати в працівників творчу ініціативу.

В аспекті організаційної культури ТЧ можна відзначити досить високий рівень трудової етики, але в теж час виявлений низький рівень соціально-психологічного клімату, "тонкість" організаційної культури, відсутність проробленого корпоративного іміджу.

Так само в аспекті апарата керування виявлена слабка організація взаємин між підрозділами підприємства, відсутність мотивації персоналу, слабка координація. Однак рівень контролю, за допомогою якого менеджер виявляє проблеми, причини їхнього виникнення й вживає активних заходів по коректуванню відхилень від мети й плану діяльності, перебуває у ТЧ на досить високому рівні.

Для посилення ефективності системи керування ТЧ необхідна розробка моделі ефективної системи керування.

Таблиця 3.2 - Методи керування персоналом, використовувані керівництвом ТЧ

Методи	Заходу впливу	
Адміністративні	Розпорядницькі	розпорядження керівництва; координація робіт; контроль виконання.
	Матеріальна відповідальність	депремирование; штраф.
	Дисциплінарна відповідальність	догана; звільнення.
Економічні	Оплата праці	премія; винагорода
Соціально - психологічні	Психологічні	переконавання; прохання; похвала; заборона.
	Соціальні	спостереження; співбесіда.

Далі для оцінки системи керування персоналом, проаналізуємо раціональність мотивації персоналу на підприємстві.

Методи мотивації персоналу, застосовувані у ТЧ представимо на рис. 3.1. Система додаткових стимулів у ТЧ слабо розвинена, але при цьому містить у собі фактори, що ставляться до соціального захисту працівників.

Можна зробити висновок про те, що система мотивації у ТЧ має потребу в доробці й удосконалюванні.

Таким чином, результати досліджень дали можливість визначити, що у ТЧ є відсутність грамотної й чітка структурованої системи трудової мотивації, а присутні лише окремі елементи системи у вигляді заробітної плати, додаткових виплат до свят, оплати за навчання співробітників, корпоративних свят.

На основі проведеного аналізу можна виділити негативні й позитивні моменти в організації керування персоналом.

Таблиця 3.3

Переваги й недоліки системи керування персоналом ТЧ

Переваги	Недоліки
Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань; При найманні перевага віддається кандидатові з досвідом, що дозволяє не витратити засоби на навчання; Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці; Облік думок персоналу.	Відсутність довгострокового планування кадрів; Відсутність чіткої кадрової політики; Відсутність кадрового резерву; Віковий ценз; Відсутність заохочення ініціативи персоналу; Часткова відсутність матеріального стимулювання. Відносно низька оплата праці при тривалому робочому дні.

Отже, проблеми в області керування персоналом ТЧ яскраво виражені й займають провідне місце в системі слабких сторін підприємства. Тому із упевненістю можна сказати, що ТЧ бідує розробці грамотної й конструктивної системи керування персоналом.

Таблиця 3.4 -Інтегральна оцінка раціональності структури керування і її техніко-організаційного рівня

Критерій оцінки	Вага (значимість)	Бал, n- експертів	Зважений бал
1. Відповідність структури об'єкту керування	0,2	3,2	0,64
2. Відповідність структури принципам керування	0,2	3,6	0,72
3. Ступінь централізації (децентралізації)	0,1	4	0,4
4. Відповідність чисельності й складу працівників обсягу й складності робіт	0,2	4,5	0,9
5. Відповідність середній нормі керованості	0,1	5	0,5
6. Збалансованість розподілу прав і відповідальності	0,1	3	0,3
7. Рівень спеціалізації й функціональної замкнутості	0,1	4,7	0,47
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma = 1$		3,93

Таблиця 3.5 - Показники, що характеризують ефективність структури керування

Показник ефективності	2018.	2019р.	2020р.
1. Коефіцієнт звенности	21/26=0,8	24/26=0,9	24/26=0,9
2. Коефіцієнт дублювання функцій	11/108=0,1	9/107=0,08	7/103=0,07
3. Ступінь централізації функцій	28/100=0,3	29/103=0,3	33/107=0,3
4. Співвідношення чисельності лінійного й функціонального персоналу	8/28=0,28	8/29=0,27	9/33=0,27

Таблиця 3.6 - Інтегральна оцінка ефективності системи цілей ТЧ

Критерій оцінки	Вага (знач-ть)	Бал, n-експертів	Зважений бал
1. Наявність і рівень місії	0,3	4	1,2
2. Наявність сформованої системи цілей ("дерева цілей" організації)	0,3	4	1,2
3. Відповідність цілей пропонованим до них вимогам	0,2	4,2	0,84
4. Відповідність цілей структурі організації	0,2	3,7	0,74
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma = 1$		3,98

Таблиця 3.7 - Інтегральна оцінка ефективності стратегії організації

Критерій оцінки	Вага (значимість)	Бал, n-експертів	Зважений бал
1. Наявність і рівень роботи підрозділу стратегічного планування й керування в організації	0,3	2,3	0,7
2. Погодженість існуючої стратегії з вимогами зовнішнього середовища	0,25	2	0,5
3. Погодженість існуючої стратегії із внутріорганізаційними процесами	0,25	2,2	0,44
4. Осуществимість і гнучкість стратегії	0,2	3	0,6
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma = 1$		2,24

Таблиця 3.8 - Інтегральна оцінка ефективності роботи апарата керування ТЧ

Критерій оцінки	Вага (значимість)	Бал, n- експертів	Зважений бал
1. Професійні й особисті якості управлінських працівників	0,3	4,8	1,44
2. Надійність апарата керування	0,2	4,7	0,94
3. Оперативність прийняття управлінських рішень	0,2	4,3	0,86
4. Рівень кваліфікації працівників	0,2	4,5	0,9
5. Гнучкість апарата керування	0,1	4,3	0,43
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma = 1$		4,57

Таблиця 3.9 - Інтегральна оцінка ефективності системи інформації організації

Критерій оцінки	Вага (значимість)	Бал, n- експертів	Зважений бал
1. Наявність системи інформаційного забезпечення в організації	0,2	3,2	0,64
2. Рівень документообігу	0,2	3,8	0,76
3. Рівень вірогідності інформації	0,15	4,8	0,72
4. Наявність і рівень системи інформаційної безпеки	0,15	4,7	0,7
5. Рівень інформаційної поінформованості	0,1	4,6	0,46
6. Рівень технічної оснащеності інформаційних процесів	0,2	3,9	0,78
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma = 1$		3,4

Таблиця 3.10 - Інтегральна оцінка ефективності (рівня) організаційної культури

Критерій оцінки	Вага (значимість)	Бал, n- експертів	Зважений бал
1. Наявність системи загальорганізаційних цінностей	0,2	3,4	0,68
2. Рівень соціально-психологічного клімату	0,2	2,8	0,56
3. Наявність елементів корпоративного стилю	0,15	3,9	0,58
4. Рівень трудової етики	0,15	4,3	0,64
5. Визначення "товщини" організаційної культури	0,1	4	0,4
6. Усвідомлення співробітниками себе й свого місця в організації	0,1	3	0,3
7. Наявність системи комунікацій	0,1	4,9	0,49
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma = 1$		3,65

Таблиця 3.11 - Інтегральна оцінка рівня організації процесу керування

Критерій оцінки	Вага (значимість)	Бал, n- експертів	Зважений бал
1. Планування	0,15	3	0,45
2. Організація	0,15	4,3	0,64
3. Координація	0,15	4	0,6
4. Активізація (мотивація)	0,15	4,9	0,73
5. Контроль	0,15	4,5	0,67
6. Аналітична функція	0,15	4	0,6
7. Використання сучасних методів, інструментів при прийнятті рішень	0,1	2,8	0,28
Разом: інтегральна оцінка	$\Sigma = 1$		3,97

Таблиця 3.12 - Показники, що характеризують ефективність процесу керування

Показник ефективності	2018	2019	2020
1. Коефіцієнт використання засобів механізації й оргтехніки в керуванні в часі	1,04	1,09	1,04
2. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій визначають у такий спосіб	0,89	0,89	0,89
3. Коефіцієнт раціональності управлінської документації використовується для визначення рівня уніфікації, стандартизації, типізації й трафаретизації управлінської документації	0,96	0,97	0,98

3.3 Результати впровадження заходів з удосконалення менеджменту локомотивного депо

Для посилення ефективності системи керування ТЧ необхідна розробка моделі ефективної системи керування.

Проведений аналіз показав, що інтегральна оцінка ефективності стратегії розвитку ТЧ має досить низький інтегральний показник (2,24). Це говорить про неефективну роботу підприємства зі стратегією розвитку. У ТЧ відсутній підрозділ, що займається стратегічним плануванням, частина роботи з формування й моделювання стратегії проводить фінансовий відділ. Питання узгодження стратегії з вимогами зовнішнього середовища й внутрішніх організаційних процесів пророблені слабо, стратегія в багатьох випадках не здійсненна в реальних умовах існування організації.

Також, в таблиці 3.12 розраховано ступень використання мотиваційного ресурсу досліджуваного ТЧ. Він занижений – 53,72. Аналізуючи мотиваційні фактори Бачимо, що найбільш зацікавлені робітники ТЧ у матеріальній

*мотивації. Але за цим показником самий найвищий рівень незадоволеності – 49,4%. Це означає, що задля покращення ефективності діяльності ТЧ через вдосконалення його менеджменту необхідно використовувати найбільш бажаний мотиватор - **Рівень винагороди** (перший ранг). Саме тому необхідно вдосконалювати існуючу на підприємстві систему матеріального заохочення робітників.*

Вважається, що підприємство без ясної й ефективної стратегії розвитку - це не бізнес, а набір активів, обтяжених зобов'язаннями. Для того щоб не тільки вижити, але й підсилити свої конкурентні позиції на ринку, необхідно займатися стратегічним плануванням на професійному рівні. Стратегічне планування - це вироблення стратегії за допомогою комплексу формалізованих процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутнього компанії, так і програми переходу з поточного стану до цієї моделі.

Розробка стратегії розвитку підприємства - процедура розробки бажаного стану організації: бачення, місії, цілей (карти цілей компанії й рахункової карти ключових показників ефективності) і конкретних заходів щодо використання сильних (слабких) сторін для досягнення можливостей (нівелювання погроз). Метою розробки стратегії є підвищення керованості бізнесу за рахунок залучення й навчання персоналу в прийняття управлінських рішень.

У ході розробки стратегії розвитку ТЧ повинні визначатися:

- важливість сильних і слабких сторін у діяльності ТЧ;
- імовірність досягнення й привабливість можливостей і погроз;
- причинно-наслідкові зв'язки між можливостями, погрозами, сильними й слабкими сторонами
- карта рішень сильні сторони/можливості, слабкі сторони/можливості, сильні сторони/погрози, слабкі сторони/погрози.
- стратегічні, середньострокові й оперативні цілі розвитку ТЧ
- показники, характеризуючі цілі різних періодів;
- послідовність і трудомісткість виконання рішень, відповідальні виконавці.

Для ТЧ можна порекомендувати впровадити відділ стратегічного контролінга. Стратегічний контролінг сфальцьований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізовувати прийняту стратегію й чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коректування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як реалізованої стратегії, так і цілей досліджуваного підприємства.

Даний відділ дозволить забезпечення:

1. контролю процесу формування й реалізації корпоративної стратегії;
2. становлення й розвитку системи інформаційного забезпечення стратегічного керування;
3. моніторингу системи стратегічних індикаторів/показників, у тому числі окремо по зовнішньому й внутрішньому середовищу;
4. первинний заелементний і інтегральний стратегічний аналіз;
5. первинну фіксацію критичних стратегічних позицій ТЧ (зовнішніх і внутрішніх);
6. участь у постановці стратегічних цілей;
7. участь у вторинному стратегічному аналізі й стратегічній рефлексії;
8. координації всіх етапів стратегічного керування - як процесу - і в цілому - всіх елементів стратегічного менеджменту - як органічної системи.

Іншими словами стратегічний контролінг - це підсистема стратегічного менеджменту, що координує функції стратегічного аналізу, целеполагання, планування й корекції стратегії; контролює функціонування всієї системи в цілому, а також задає, розвиває й контролює підсистему стратегічного інформаційного забезпечення (рис. 3.1).

Рис. 3.1 наочно демонструє, що стратегічний контролінг у першу чергу є тим ланкою (підсистемою), що у системі стратегічного менеджменту ТЧ забезпечить зворотний зв'язок і зробить всю систему замкнутою.

Вироблення стратегії дозволить ТЧ визначити напрямок і спосіб його руху до цілям, виконання стратегії створить умови для того, щоб досліджуване підприємство могло реалізувати свою стратегію. Може здатися, що якщо

стратегія була обрана правильно й були створені необхідні умови для її виконання, те далі на стадії її реалізації не повинне виникати серйозних труднощів і проблем. Можливо, це було б так, якби зовнішнє й внутрішнє середовище організації були незмінні або ж повністю передбачувані. Насправді бізнес протікає в дуже мінливому середовищі.

Тому перед керуванням ТЧ стоїть досить серйозне завдання здійснення контролю за тим, наскільки успішно воно рухається до своїх цілям, а також визначення того, чи зуміє воно їх досягти, і якщо ні, те що воно повинне змінити у своєму поведженні.

Система стратегічного контролінга в ТЧ повинна містити в собі чотири основних елементи.

Вибір показників для стратегічного контролінга є сам по собі завданням стратегічного значення, тому що від цього буде залежати оцінка успішності виконання стратегії. При виборі показників для стратегічного контролю керівництво ТЧ повинне розставити їхні пріоритети, для того щоб зуміти зробити однозначний висновок у тому випадку, якщо одні показники говорять про те, що є проблеми при реалізації обраної стратегії, а інші говорять, що все йде відмінно.

Крім того, при встановленні показників стратегічного контролінга керівництво ТЧ повинне встановити субординацію тимчасових переваг. Субординація повинна відбивати загальне стратегічне відношення досліджуваного підприємства до довгострокового й короткострокового поглядів на ефективність.

Другим елементом системи стратегічного контролінга для ТЧ є створення системи виміру й відстеження стану параметрів контролю. Це дуже важке завдання, тому що в багатьох випадках виміряти їх не так вуж просто. Наприклад, серйозні труднощі виникають при вимірі інтегрального, синергического ефекту. Часто буває так, що результат окремих видів діяльності можна виміряти досить легко, а додавання цих результатів уже не піддається виміру.

Існує чотири можливих підходи до побудови систем виміру й відстеження.

Перша система - це система контролю на основі ринкових показників функціонування ТЧ. Тут можуть вимірятися ціни на продукцію, ціни на акції й дохід на інвестований капітал. Вимір ведеться в ринковому порівнянні стану цих параметрів.

Другий підхід - це вимір і відстеження стану виходу різних підрозділів ТЧ. У цьому випадку окремим підрозділам (структурним одиницям) досліджуваного підприємства встановлюються мети, і після цього оцінюється те, наскільки вони виконують поставлені їм завдання.

Третій підхід - це так званий бюрократичний підхід до контролінгу. У випадку цього підходу досконально описується те, як треба працювати, які виконувати дії й т.п. Тобто встановлюються докладні процедури й правила поведінки й дії. При такому підході відслідковується й контролюється не те, що отримано, а те, наскільки вірно виконуються встановлені процедури й правила. Основою бюрократичного підходу є стандартизація.

Четвертий підхід до виміру й відстеження стану параметрів ТЧ базується на встановленні норм відносин і системи цінностей. У цьому випадку контроль перетворюється в самоконтроль. Не хтось контролює результати діяльності інших, а самі учасники діяльності в процесі її виконання контролюють свою роботу й свої результати з позицій інтересів підприємства.

Третій елемент системи контролінгу - порівняння реального стану параметрів контролю з їхнім бажаним станом.

Перше - це встановлення тих показників, по яких буде проводитися оцінка реалізації стратегії.

Такими групами показників у ТЧ можуть бути:

- показники ефективності;
- показники використання людських ресурсів;
- показники, що характеризують стан зовнішнього середовища;
- показники, що характеризують внутріорганізаційні процеси.

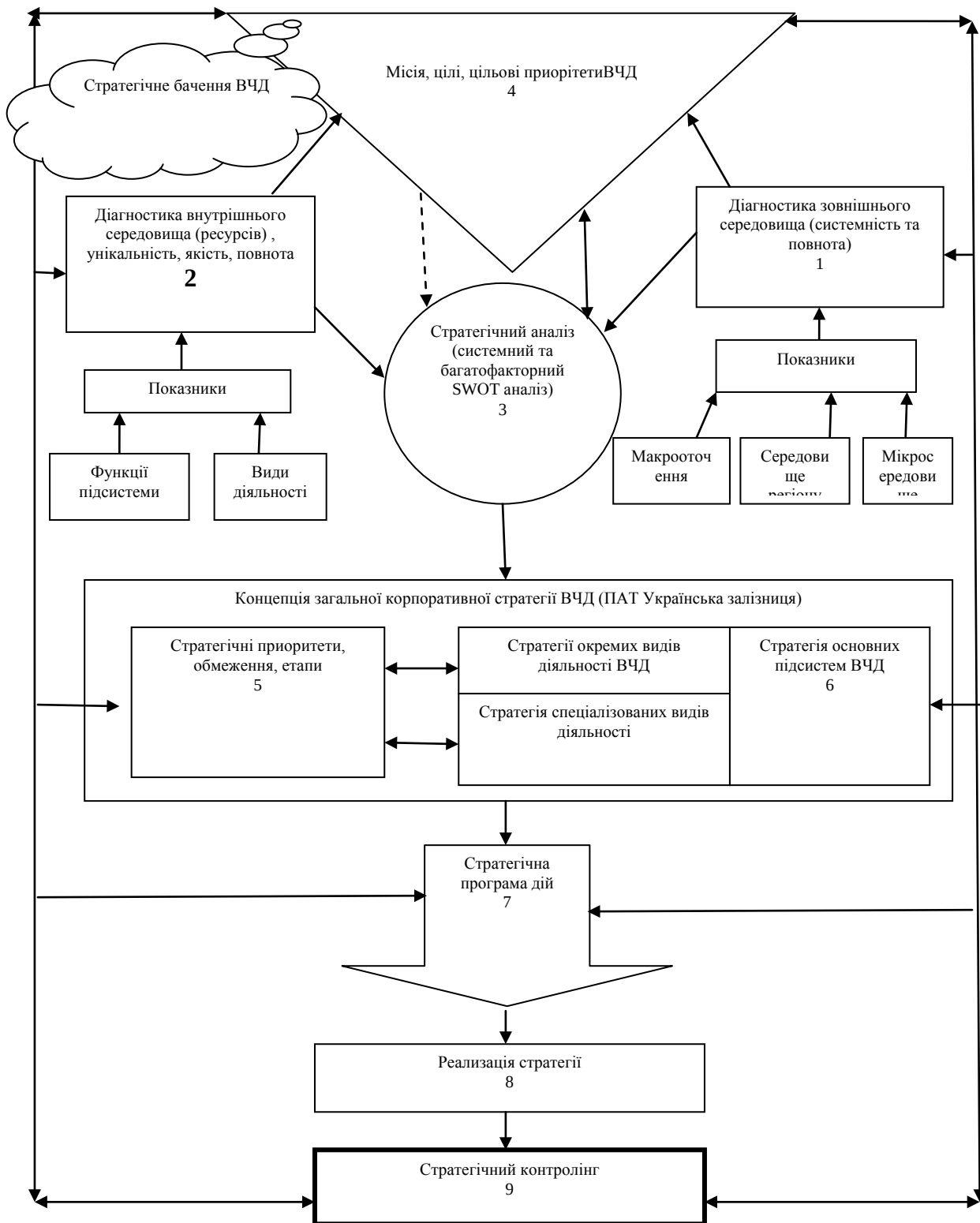


Рис. 3.1 - Місце стратегічного контролінга в моделі стратегічного керування ТЧ

Четвертий, заключний елемент - оцінка результату порівняння й ухвалення рішення по коректуванню. Якщо реальний стан підприємства буде відповідати бажаному, звичайно приймається рішення про те, що нічого міняти не треба. У випадку, коли реальний стан параметра контролю краще бажаного, можна збільшити бажане значення параметра контролю, але тільки за умови, що це не буде суперечити цілям ТЧ. Коли ж реальний стан параметра контролю нижче його бажаного стану, необхідно виявити причину цього відхилення й, якщо треба, провести коректування в поведженні організації. Це коректування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

Для того щоб система стратегічного контролю в ТЧ була ефективною, вона повинна задовольняти цілому ряду вимог. Найбільш істотними вимогами до вступник із системи контролю інформації є наступні:

- інформація повинна надходити вчасно, щоб можна було прийняти необхідні рішення по коректуванню стратегії;
- інформація повинна містити правильні дані, що адекватно відбивають стан контрольованих процесів;
- на інформації повинне бути зазначене точний час її одержання й точний час, до якого вона ставиться.

Таким чином, введення відділу стратегічного контролінга дозволить виробляти стратегії й визначати напрямок і спосіб його руху до цілям, виконання стратегії створить умови для того, щоб досліджуване підприємство могло реалізувати свою стратегію.

Для ТЧ пропонується матричний тип адаптивної організаційної структури.

Достоїнствами матричної структури є:

- інтеграція різних видів діяльності компанії в рамках реалізованих проектів, програм;
- одержання високоякісних результатів по великій кількості проектів, програм, продуктів;

- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарата в результаті формування проектних (програмних) команд, активно взаємодіючих з функціональними підрозділами, посилення взаємозв'язку між ними;

- залучення керівників всіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності по реалізації організаційних проектів і, насамперед, по прискореному технічному вдосконалюванню виробництва й ін.

Матрична структура найчастіше являє собою накладення проектної структури на постійну для ТЧ лінійно-функціональну структуру керування. Утвориться як би подвійна структура (матриця), що представляє собою ґратчасту організацію, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців.

Основним принципом у матричному підході до побудови організаційних структур керування є не вдосконалювання організаційних структур керування й діяльності окремих структурних підрозділів, а поліпшення їхньої взаємодії з метою реалізації проекту або ефективного рішення певної проблеми.

Таким чином, для ефективної системи керування ТЧ пропонується впровадження відділу стратегічного контролінга й матричної структури керування.

Впровадження матричної організаційної структури керування дозволить ТЧ скоротити тривалість розробки й прийняття управлінських рішень, пов'язаних з розвитком основного виробництва й допоміжного виду діяльності.

Введення в організаційну структуру відділу контролінга дозволить більш ощадливо використовувати матеріальні ресурси, виявити резерви зниження собівартості, що дозволить скоротити величину витрат в середньому на 10%.

Також зміна організаційної структури дозволить одержати ТЧ такі нефінансові результати, як зміцнення організаційної культури на підприємстві, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищать авторитет керівництва.

Таблиця 3.12 -Результати експертної оцінки ступеню використання мотиваційного ресурсу досліджуваного ТЧ за результатами вдосконалення менеджменту

№	Напрями стимулювання (зовнішні мотиватори)	Місце (ранг стимулу)	Коефіцієнт повного задоволення, %	Коефіцієнт часткового задоволення, %	Коефіцієнт невдово- леності, %	Не визначено %	Всього, %
1	Організація праці	6	18,1	15,2	33,6	33,1	100
2	Умови праці	3	25,8	36,5	29,1	8,6	100
3	Рівень винагороди	1	32,1	46,2	11,5	10,2	100
4	Стабільність роботи	2	21,5	31,2	21,8	25,5	100
5	Задоволеність від результатів праці	8	30,2	34,8	10,6	24,4	100
6	Стиль керівництва	9	61,2	22,5	5,6	10,7	100
7	Морально- психологічний клімат	5	40,8	28,1	10,3	20,8	100
8	Можливість підвищення кваліфікації	4	45,2	30,5	6,7	17,6	100
9	Перспективи кар'єрного зростання	7	39,6	22,4	20,3	17,7	100
	ВСЬОГО		34,94	29,71	16,61	18,73	100
			53,72 < 64,66				

Таким чином було досліджено результати удосконалення якості менеджменту ТЧ, а результати наведені на рис. 3.2.

На рисунку представлено мотиваційні фактори та відповідні значення за результатами експертної оцінки ступеню використання мотиваційного ресурсу досліджуваного ТЧ. Значення показників за сумарними оцінками позитивних коефіцієнтів (Коефіцієнт повного задоволення та Коефіцієнт часткового задоволення).

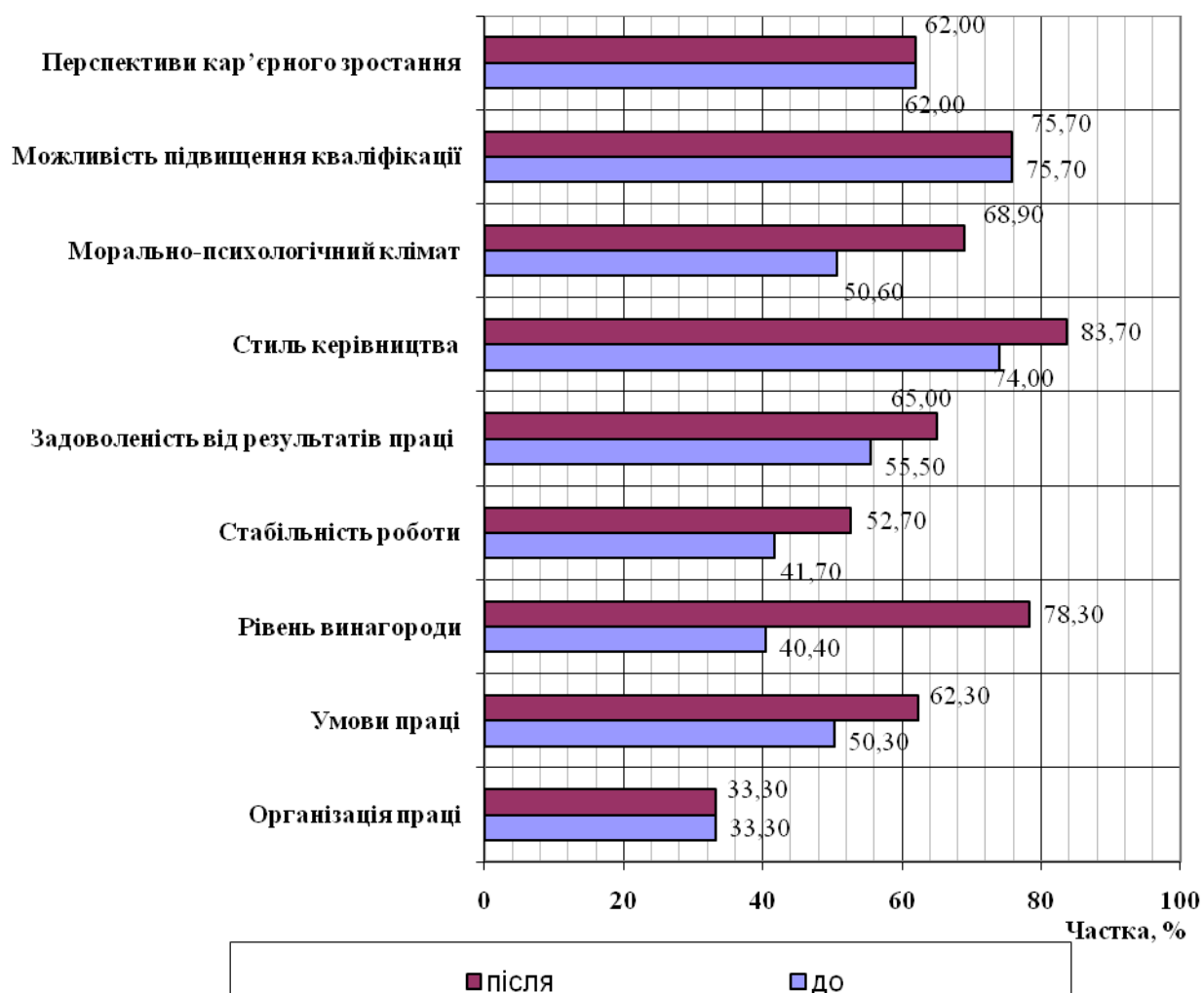


Рис. 3.2 Мотиваційні фактори та відповідні значення за результатами експертної оцінки ступеню використання мотиваційного ресурсу досліджуваного ТЧ.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі узагальнено та розвинуто теоретико-практичні підходи до вирішення питань УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО.

На основі узагальнення отриманих результатів дослідження сформульовано й обґрунтовано такі висновки та рекомендації.

Розкрито сутність і зміст якості продукції як важливої економічної категорії, характер її виміру з урахуванням специфічних особливостей роботи залізничного транспорту в умовах реформування. Розроблено структуру механізму управління якістю, в основу якого покладено інтегральний підхід. Визначено місце комерційної діяльності в перевізному процесі в умовах реформування залізниць країни.

Розвинуто систему показників ефективності методів управління. Запропоновано методичний підхід визначення якості експлуатаційної діяльності базується на використанні метода витратних ставок, який дає змогу оцінювати ефективність з урахуванням ієрархічного рівня залежності від якісних показників.

Обґрунтовано основні чинники досягнення ефективної оцінки якості менеджменту в розрізі залізниць та впливу на якість використання локомотивів.

У процесі аналізу стану забезпеченості збереження встановлено, що порушення відбувається під час здійснення транспортного процесу. Недосконалість правової бази створює умови для розкрадання вантажів із рухомого складу, стримує розслідування підрозділами транспортної міліції кримінальних справ. Запропоновано конкретні заходи щодо вдосконалення нормативно-правової бази, яка регламентує оптимізацію технологічного процесу комерційної діяльності шляхом внесення змін до відповідних стандартів і технічних умов.

Доведено, що головними критеріями визначення рівня якості транспортного обслуговування є ступінь задоволення потреб, і проведення

технічного обслуговування. Узагальнюючим показником ефективності заходів щодо підвищення якості є комплексна економічна оцінка, у розрахунок якої необхідно включати витрати всіх учасників транспортного процесу.

Здійснено діагностику операторських компаній на ринку вантажних перевезень залізниць з визначенням їх обсягу та номенклатури, форм власності та якості. З'ясовано, що нормативно-правова база, яка регулює діяльність компаній операторів, має корпоративний характер і не може сприяти розвитку конкурентного середовища. Сформульовано новий підхід до організації перевезень, суть якого полягає в комплексному вдосконаленні технологій комерційної діяльності всіх процесів.

Ефективними напрямками підвищення якості транспортного обслуговування визначено:

- передачу непрофільних функцій підсобно-допоміжної діяльності стороннім організаціям, що спеціалізуються на виконанні конкретних послуг, унаслідок чого залізниці можуть оптимізувати свою роботу за рахунок концентрації зусиль на основній діяльності і знизити собівартість перевезень;
- забезпечення якісного продукту інформаційної діяльності, упровадження комплексного фінансового та управлінського обліку на всіх прогресивних технологіях підтримки управлінських рішень, зокрема економетричних, у прогнозуванні вантажних перевезень;
- організацію ефективної роботи багатoproфільних підрозділів залізниць, у тому числі тупикових станцій малодіяльних ділянок.

8. Концептуальні підходи до вдосконалення економічного механізму комерційної діяльності залізниць уможливлюють поєднання принципів ринкових механізмів із централізованим плануванням перевезень, що дає змогу визначити умови для ефективного використання інфраструктури, а також задоволення потреб вантажовласників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. Основи менеджменту: Навч.- метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун- т. — Х. : ВД "ІНЖЕК", 2018. — 481с.
2. Баєва О. В. Основи менеджменту: Практикум/ О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. - К.: Центр учбової літератури, 2021. - 522 с.
3. Белінський П. І., Лук'янова Л. М., Маниліч М. І. Основи теорії менеджменту організацій: Навч.-метод. посібник / П.І. Белінський (заг.ред.). — Чернівці, 2019. — 188с.
4. Вершигора Е. Менеджмент: Учебное пособие/ Евгений Вершигора,. - М.: Инфра-М, 2018. - 256 с.
5. Виханский О. Менеджмент: [Учебник]/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - [2-е изд.]. - М.: Фирма "Гардарика", 2018. - 415 с.
6. Галицкий В.П. Забезпечення ефективної діяльності організації.К., 2021.
7. Герчикова И. Менеджмент: Учебник : [Для экон. спец. вузов]/ Ирина Герчикова,. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: Банки и биржи, 2017. - 478 с.
8. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник для студ. екон. спец./ Рикі Гріфін, Володимир Яцура,. - Львів: БаК, 2017. - 605 с.
9. Єрмошенко М. Менеджмент: Навчальний посібник/ Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко,; Національна академія управління. - К.: Національна академія управління, 2018. - 655 с.
10. Кузьмін О. Основи менеджменту: Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга Мельник,. - К.: Академвидав, 2018. - 414 с.
11. Мартиненко М. Основи менеджменту: Підручник/ Микола Мартиненко,. - К.: Каравела, 2018. - 494 с.
12. Осовська Г. Основи менеджменту: Підручник/ Галина Осовська, Олег Осовський,. - 3-е вид., перероб. и доп.. - К.: Кондор, 2019. - 661 с.

13. Робінс С. Основи менеджменту: учбовий посібник/ Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо,; Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук,. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2018. - 671 с.
14. Рудінська О. Менеджмент: Посібник/ Олена Рудінська, Світлана Ярміч, Ірина Молоткова, ; М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І.Мечникова. Економіко-правовий фак-т, Регіональний ін-т держ. управління. - К.: Ельга Ніка-Центр, 2019. - 334 с.
15. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2018. - 415 с.
16. Стадник В. Менеджмент: Посібник/ Валентина Стадник, Микола Йохна,. - К.: Академія, 2019. - 463 с.
17. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: Навч. посібник. — К. : А.С.К., 2018. — 224с.
18. Хміль Ф. Менеджмент: Підручник для студ. вуз./ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2019. - 607 с.
19. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда,. - 3-е изд., испр. и доп.. - К.: Знання, 2018. - 645 с.
20. Шокун В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для дистанц. навчання / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини "Україна". — К. : Ун-т "Україна", 2017. — 340с.
21. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: пер. с англ. – М.: Справа, 2021. – 701 с.
22. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – Бук Чембер Интер-нешнл, 2018. – 264 с.
23. Менар Клод. Экономика организаций: пер. с франц./ Под ред. А.Г. Худокормова. – М.: Инфа-Менеджмент, 2017. – 160 с.
24. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко І.П. Менеджмент: підручник – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2018. – 456 с.

25. Афанасьев В.М., Шемаева Л.Г., Шерлока В.С. Основы менеджменту: навчально- методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За ред. проф. Афанасьєва В.М. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
26. Осовська А.В. Основы менеджменту. – М.: За дело, 1994. – 642 с.
27. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник/ Наук. ред. В. Яцура, Д. Олескевич. – Львів: БаК, 2018. – 624 с. УДК 336.10 Доц. І.Й. Яремко, канд. економ. наук – НУ "Львівська політехніка"
28. Анфилов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 368 с.
29. Бичківський Р, Гунькало А. СУЯ: оцінювання ефективності функціонування // Стандартизація. Сертифікація. Якість.– 2018.– №4. – С. 42–46.
30. Дрогобыцкий И.Н. Системный анализ в экономике. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 512 с.
31. Калита Т. Системы управления качеством: по стандарту ИСО 9001 или по предприятию? // Стандарты и качество.– 2017.– №2. – С. 70–72.
32. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: Монографія. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2018. – 404 с.
33. Мотышина М.С. Исследование систем управления. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2017. – 224 с.
34. Райзберг Б.А. Курс управления экономикой. – СПб.: Питер, 2019. – 528 с.
35. Рахутин Г. Концепция разработки унифицированной системы показателей качества // Стандарты и качество.– 2017.– №1. – С. 86–88.
36. Системный анализ и принятие решений: Словарь-справочник / Под ред. В.Н. Волковой, В.Н. Козлова. – М.: Высшая школа, 2017. – 616 с.
37. Шубенкова Е.В. Тотальное управление качеством. – М.: ЭКЗАМЕН, 2019. – 256 с.

38. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: ЭКЗАМЕН, 2019. – 736 с.
39. Бедрадіна Г.К. Визначення рівня якості менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/npmaup/2017_1/pdf_files/113-118.pdf
40. Вовк Н.Я. Методологічні підходи до оцінки якості менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/165/149Wowk_16_5.pdf.
41. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Р. С., Нортон Д. П. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. – 320 с.
42. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации / Лафта Дж. К. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 2013. – 320 с.
43. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент / Под общей ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2019. – 555 с.
44. Малин А. С., Мухин В. И. Исследование систем управления / А. С. Малин, В. И. Мухин Учеб. для вузов. – М.: ГУ, 2018. – 400 с.
45. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика / З. П. Румянцева: Учебник. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
46. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2018. – 144 с.
47. Ткаченко О.В. Показники оцінки якості, результативності та ефективності менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2013_6/230.pdf
48. Эффективность производственно-хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.beintrend.ru>

49. Менар Клод. Економіка організацій: пер. с франц. Под ред. А. Г. Худокормова / Клод Менер. – М.: Инфа-Менеджмент, 2017. – 160 с.
50. Райзберг Б.А. Економіка якості. – СПб.: 2013. – 528 с.