

ПРИНЦИПИ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В СФЕРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

На сьогодні пасажирський залізничний транспорт перебуває на межі своїх можливостей у задоволенні попиту населення на транспортні послуги. Його внутрішній потенціал практично вичерпаний, а наявні ресурси не дозволяють забезпечувати стає функціонування. Тому важливо розуміти та правильно застосовувати принципи і механізм управління змінами на підприємстві з метою забезпечення сталого, прибуткового функціонування галузі.

Управління змінами — це складний, структурований процес, який дає можливість підприємству модифікувати будь-яку частину її структури, впроваджувати зміни відповідно до економічних та технічних можливостей підприємства. Об'єктом вивчення у цьому напрямку є структури, процеси та механізми перетворень організаційних систем (як в цілому, так і за окремими елементами).

Додатково слід зазначити, що під час застосування деяких моделей управління змінами досить часто використовують замало підходів до змін, спираючись не на усі принципи управління змін, а також не враховуючи інші важливі фактори. Наприклад ті, які впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Тому важливо розуміти та правильно застосовувати принципи і механізм управління змінами. Особливо це стосується підприємств залізничного транспорту в сфері збиткових пасажирських перевезень з метою досягнення позитивних результатів та підвищення їх конкурентоспроможності. Актуальним стає питання дослідження принципів управління залізничним транспортом разом з принципами управління змінами та його механізмом роботи, враховуючи фактори, які впливають на конкурентоспроможність пасажирських перевезень.

Розвиток суб'єктів ринкової економіки можливий за адаптації внутрішнього середовища цих суб'єктів до зовнішніх умов їх існування. Причому середовище має властивість постійно змінюватися, наприклад може переходити до іншого стану. В свою чергу, зміни також обумовлені складністю деяких перетворень, їх динамічністю.

Однією із форм змін на залізничному транспорті може бути реформування. Питанням реформування та управління змінами на підприємствах залізничного транспорту присвячені дослідження Диканя В. Л., Макаренка М. В., Бараша Ю. С., Сича Є. М., Кірпи Г. М., Чабанової Н. В. та інших.

Додатково слід зазначити, що під час дослідження питань щодо управління змінами треба насамперед визначити принципи та механізми, які застосовуються до управління змінами на підприємстві. Досить широко ці питання були розкриті у роботах Карпенко О. О., Широкової Г. В., Пічугіної Т. С., Шевченко І. Б. та інших вчених. Окремо дослідженням поняття «механізм» управління змінами займалися такі вчені, як Амосов О., Дафт Р., Кендюхов О., Лукинов І., Покатаєва О., Пономаренко В., Павлова Л., Щербаков В. та інші.

Існування постійних змін для сучасних підприємств є нормальним явищем. Крім того, зміни на підприємстві, як правило, відбуваються

як реакція на зовнішні зміни. Таким чином, найважливішим завданням кожного підприємства є здатність виживати в умовах безперервних змін, застосовуючи правильні принципи та механізми їх управління. В свою чергу, принципи та механізми управління змінами окремого підприємства повинні відповідати його роботі в умовах певної сфери діяльності. Тому спочатку необхідно дослідити загальні принципи та механізми управління змінами підприємств.

Передусім загальні принципи управління підприємством мають універсальний характер і мають впливати на всі сфери управління. До них відносять:

- спланованість (передбачає складання програми дій, її реалізацію);
- цілеспрямованість (передбачає постановку реальних, чітко визначених цілей перед підприємством);
- дисципліна (передбачає виконання інструкцій, директивних документів, посадових обов'язків та вказівок керівника);
- компетентність (передбачає знання об'єкта управління, компетентне прийняття рішень);
- стимулювання (передбачає мотивацію трудової діяльності на основі матеріальних та моральних стимулів);
- ієрархічність (передбачає визначення рівнів управління та підпорядкування між ними; цей принцип визначає такі властивості

підприємства, як присутність самостійних елементів, які не можна зводити один з другим).

Спираючись на вищевказані принципи управління, слід вказати, що управління змінами має спиратися на:

- планування (систематичність проведення та узгодженість між основними учасниками);
- спонсорування (забезпеченість ресурсами для реалізації програм);
- зобов'язання (обговорення та довірче вирішення питань);
- вимірювання результатів (визначення порядку контролю реалізації програми дій, інформування учасників такої програми про результати);
- структура підтримки (визначення ресурсів для проведення змін та закріплення досягнутих результатів).

Основним завданням управління підприємством є використання протиріч між факторами, які впливають на управління змінами, з метою розвитку та виживання.

Кожен принцип управління змінами повинен відповідати специфіці роботи підприємства його сфери діяльності. Тому для підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських нині збиткових перевезень, з метою досягнення позитивних результатів в роботі, необхідно виділити потрібні принципи управління змінами. Грунтуючись на визначених загальних принципах управління, принципах стратегічного управління та основних принципах управління змінами, можна скласти їх загальний список:

1. Принцип програмно-цільового управління (встановлення цілей, планування, моніторинг змін, визначення функцій управління змінами).
2. Системність управління (забезпечення функціональної та структурної єдності системи).
3. Економічність (витрати на реалізацію управлінських рішень повинні забезпечити економічну ефективність роботи підприємства).
4. Цілісність (покращення функціонування підприємства).

5. Мотиваційне забезпечення (підтримка реалізації змін системою мотивації та відповідних ресурсів).
6. Модельованість (ефективність змін забезпечується відповідно до прийнятої моделі ухвалення рішень).
7. Планування дій.
8. Принцип логічної основи (структурування вирішення проблеми та обирання шляху досягнення поставлених цілей).
9. Адекватність (відповідність змін методів управління змінами до змін структурних елементів та цілей системи).
10. Принцип зворотного зв'язку (коригування дій під час відхилення від прийнятого курсу).
11. Принцип ієрархічності (організаційна ієрархічна система об'єднує окремі елементи, які мають перебувати в певній ієрархічній залежності).
12. Синергетична орієнтація (врахування ефекту від впливу різних чинників на діяльність підприємства).

Відносно питання управління змінами на залізничному транспорті виділяємо такі принципи управління:

- системність (застосовується комплексний підхід, який передбачає об'єднання господарського та державного керівництва);

— цілеспрямованість (передбачає застосування планового управління);

— ієрархічність (горизонтальний та вертикальний розподіл функцій управління з дотриманням вимог централізму).

Під час зіставлення принципів управління на залізничному транспорті з принципами управління змінами виникає відповідний зв'язок (табл. 1).

Окремо слід окреслити визначення механізму управління змінами на підприємстві, зокрема, тому що його визначення з економічної точки зору складніше на відміну від технічної.

Важливість дослідження цього поняття у нашому випадку обумовлене тим, що саме механізм повинен забезпечити необхідний позитивний результат шляхом управлінського впливу, а саме із застосуванням причино-наслідкових зв'язків між його складовими. Так, зокрема, механізм визначається як система, яка включає низку послідовних процесів. [1] Як механізм управління змінами він функціонує на мікроекономічному рівні та має різновиди: механізм управління; економічний; організаційно-економічний механізм.

Основні складові механізму [1]:

- безпосередньо механізм;
- суб'єкт управління ним;
- управлінський вплив.

Таблиця 1 — Принципи управління на залізничному транспорті та принципи управління змінами

Принципи управління на залізничному транспорті	Принципи управління змінами	
Цілеспрямованість	Планування	Планування дій; Принцип програмно-цільового управління; Принцип логічної основи
Ієрархічність	Зобов'язання	Модельованість; Принцип ієрархічності; Цілісність
Системність	Спонсорування	Адекватність; Системність управління
	Структура підтримки	Мотиваційне забезпечення; Економічність
	Вимірювання результатів	Принцип зворотного зв'язку; Синергетична орієнтація

Механізм характеризується наявністю взаємодіючих цільових та функціональних підсистем, регуляторів та становить послідовність процесів. Головна функція суб'єкта управління — прийняття та реалізація управлінських рішень.

Основні складові управлінського впливу: структура, методи, функції, форми та інструменти управління.

Якщо розглянути процес управління організаційними змінами на підприємстві, то слід виділити такі складові механізму управління [1]:

1. Планування організаційних змін (визначення необхідності, цілей, завдань проведення змін та ризиків).
2. Організація здійснення змін (вибір інструментарію та створення умов для проведення змін).
3. Мотивація персоналу (формування систем мотивації та кар'єрного зростання персоналу).
4. Контроль процесу здійснення змін (формування систем спостереження та комплексної оцінки змін).
5. Регулювання процесу здійснення змін (виявлення та коригування резервів та процесів змін).

Додатково виділяємо такі принципи управління організаційними змінами, як погодження методів та процесів змін з управлінськими процесами на підприємстві та звичайною діяльністю; визначення заходів (їх ступінь та форма), у яких керівництво безпосередньо бере участь; погодження різних процесів перебудови підприємства; комплексність управління змінами; застосування різних підходів щодо систематичного ведення роботи та здійснення змін.

Таким чином, на основі аналізу досліджень щодо структури механізму реалізації змін виділяємо такі загальні етапи:

1. Підготовка.
2. Визначення організаційної форми.
3. Залучення ресурсів та засобів.
4. Етап реалізації плану.
5. Стимулювання та мотивація в управлінні змінами.
6. Підготовка до опору.
7. Розвиток нововведення.
8. Контроль досягнення цілей.

У 2017 році була сформована нова схема управління пасажирськими перевезеннями АТ «Укрзалізниця» з метою поліпшення роботи пасажирського господарства. Ця схема управління передбачала створення окремої пасажирської компанії з філіями на кожній залізниці та одночасною ліквідацією пасажирських служб [2], зокрема, пасажирська компанія об'єднала пасажирську залізничну інфраструктуру, крім приміських та швидкісних перевезень: вагонні депо, ділянки; вокзали; пункти обслуговування пасажирів та ін.

Оскільки існує три самостійних компанії — пасажирська, приміська та швидкісна — та, як наслідок, розмежування зон обслуговування ними, слід чітко розуміти у сферу

якої підпадають ті чи інші фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень [3], та правильно впроваджувати зміни в управлінні підрозділами цих компаній з метою підвищення їх ефективності, а також досягнення позитивного результату в роботі.

Тому зіставимо фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень з відповідними функціональними підрозділами пасажирської компанії. Побудуємо зв'язок цих факторів з функціями окремих підрозділів й таким чином визначимось, де можливо здійснювати зміни в управлінні (табл. 2).

Оскільки раніше були визначені фактори, які впливають на конкурентоспроможність пасажирських перевезень [3], слід вказати

Таблиця 2 — Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень та підрозділи нової пасажирської компанії

Підрозділи нової залізничної пасажирської компанії	Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень
Логістика пасажирських перевезень	Залежно від конкуренції між видами транспорту: • величина тарифів на перевезення; • обсяг перевезень; • населеність рухомого складу; • наявність конкурентів та доля ринку, яку займає конкурент; • якість перевезень
Організація руху поїздів	Залежно від організації руху: • кількість зупинок поїзда; • графік руху; • термін подорожі; • композиція поїзду; • підвищення комфортності
Залізнична інфраструктура	Залежно від стану інфраструктури та дальності подорожі: • дальність подорожі; • стан залізничної інфраструктури; • безпечність поїздки
Рухомий склад пасажирської компанії	Залежно від характеристики рухомого складу: • вартість рухомого складу; • вартість поїздки; • вид рухомого складу; • технічна характеристика рухомого складу; • швидкість руху; • якісні показники рухомого складу; • вартість планових видів ремонту; • вартість технічного обслуговування
Вокзальний сервіс	Фактори, які впливають на якість обслуговування пасажирів: • сервіс обслуговування; • кваліфікація обслуговуючого персоналу; • мотивація персоналу

Таблиця 3 — Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень з принципами та етапами механізму управління змін на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень

Принципи управління змінами		Етапи механізму управління змінами	Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень
Планування	• планування дій; • принцип програмно-цільового управління; • принцип логічної основи	1) підготовка	Залежно від конкуренції між видами транспорту: • величина тарифів на перевезення; • обсяг перевезень; • населеність рухомого складу; • наявність конкурентів та доля ринку яку займає конкурент; • якість перевезень. Залежно від організації руху: • кількість зупинок поїзда; • графік руху поїзда; • термін подорожі; • композиція поїзда; • підвищення комфортності. Залежно від стану інфраструктури та дальності подорожі: • дальність подорожі; • стан залізничної інфраструктури; • безпечність поїздки. Залежно від характеристики рухомого складу: • вартість рухомого складу; • вартість поїздки; • вид рухомого складу; • технічна характеристика рухомого складу; • швидкість руху; • якісні показники рухомого складу; • вартість планових видів ремонту; • вартість технічного обслуговування; Фактори, які впливають на якість обслуговування пасажирів: • прийняття управлінських рішень; • сервіс обслуговування; • кваліфікація обслуговуючого персоналу; • мотивація персоналу.
Спонсорування	• адекватність; • системність управління	2) визначення організаційної форми	
Структура підтримки	• мотиваційне забезпечення; • економічність	3) залучення ресурсів та засобів; 4) реалізація плану; 5) стимулювання та мотивація в управлінні змінами;	
Зобов'язання	• модельованість; • принцип ієрархічності; • цілісність	6) підготовка до опору; 7) розвиток нововведення	
Вимірювання результатів	• принцип зворотного зв'язку; • синергетична орієнтація	8) контроль досягнення цілей змін	

на зв'язок між ними та принципами й етапами механізму управління змінами, котрі повинні враховуватися під час побудови правильного комплексу дій з метою досягнення позитивного результату (табл. 3). Причому усі вказані фактори повинні враховуватися на кожному етапі механізму управління змінами відповідно до зазначених принципів.

Взаємозв'язок принципів та етапів механізму управління змінами в комплексі допоможе забезпечити необхідний позитивний результат роботи підприємства шляхом управлінського впливу із застосуванням причинно-наслідкових зв'язків між його складовими.

Зокрема, застосування цих принципів та механізму управління змінами до факторів впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень зможе допомогти побудувати нові структурні підрозділи в системі залізничного транспорту та різновиди послуг в сфері пасажирських перевезень. У свою чергу, зв'язок цих факторів з функціями окремих підрозділів нової залізничної пасажирської компанії дає можливість визначитися, де можливо здійснювати зміни в управлінні. ☞

► Список використаних джерел

1. Степаненко С. В. Формування механізму управління орга-

нізаційними змінами // Всеукраїнський науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки». № 3, 2016. с. 60–67.

2. Бараш Ю. С., Марценюк Л. В., Чаркіна Т. Ю. Інноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2017, № 12.
3. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018, №12.