

УДК 656.2.078.8

Н.В. Якименко

**НОВІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНОЮ  
ЗАЛІЗНИЧНОЮ ТРАНСПОРТНОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ  
КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКАХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

*Виокремлено нові принципи управління залізничним транспортом з метою забезпечення його конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** принцип, якість, безпека, залізничний транспорт.

*Определены новые принципы управления железнодорожным транспортом с целью обеспечения его конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** принцип, качество, безопасность, железнодорожный транспорт.

*Defined new principles of rail in order to ensure its competitiveness.*

**Keywords:** principle, quality, safety, rail transport

**Постановка проблеми.** З кожним роком ситуація на ринку перевезень змінюється в бік збільшення конкуренції між видами транспорту. Найбільшими конкурентами, наприклад, є автомобільний та залізничний транспорт. В таких умовах зростає значення питань визначення сучасних принципів управління залізничною транспортною системою, що і визначає актуальність даної статті.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Процеси, методи та принципи управління залізничним транспортом склали об'єкт дослідження таких відомих вчених-транспортників, як Гудков О.М., Дикань В.Л., Кірдіна О.Г., Пашенко Ю.Є.,

Цвстов Ю.М. та ін. [1-5]. Їх роботи присвячено не тільки проблемам залізничного транспорту України, але й реальним заходам щодо їх подолання, в яких першочергову роль грає управлінський аспект. Враховуючи вагомий вклад вище визначених науковців щодо розкриття сутності, механізмів управління залізничним транспортом, пропонується зупинити увагу на удосконаленні принципів управління залізничним транспортом з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

**Завдання дослідження.** Метою статті є виокремлення нових принципів управління залізничним транспортом з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

**Основний матеріал дослідження.** Принципи управління – це вимоги об'єктивних законів управління і правила їх урахування в управлінській діяльності. До основних принципів управління вчені пропонують відносити: 1) принцип орієнтації підприємства на інноваційний шлях розвитку; принцип орієнтації на споживачів; принцип орієнтації на працівників; принцип забезпечення максимізації прибутку підприємства при одночасній максимізації добробуту кожного працівника; принцип наукового обґрунтування системи управління; принцип збереження та розвитку конкурентних переваг; принцип системності; принцип правової регламентації управління; принцип єдності теорії та практики управління; принцип зіставлення варіантів управлінських рішень при їх виборі [33. С. 120]; 2) принцип нерозривності управління підприємством та інвестиційно-інноваційною діяльністю, принцип ієрархічності, принцип різноманіття форм здійснення інноваційно-інноваційного розвитку, принцип обумовленості форм інвестиційно-інноваційного розвитку самою методологією дослідження цього процесу [25. С. 50-51]; 3) принцип багатофункціональності, принцип орієнтації на цінності, принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації, принцип плановості, принцип поєднання прав, обов'язків та відповідальності та ін. [335. С. 42-43].

У перевізному процесі беруть участь працівники різних спеціальностей, у віданні яких знаходяться різноманітні пристрої і техніка: залізничний шлях, штучні спорудження, рухомий склад (локомотиви, вагони), пристрої автоматики і телемеханіки, численні станції, енергетичні установки, обчислювальні центри і т.д. Всі частини цього складного багатогалузевого господарства повинні працювати в чіткій взаємодії один з одним. Найменше порушення якого-небудь елемента відбивається на перевізному процесі і через нього впливає на господарське життя країни.

Для забезпечення безперервного руху поїздів всі підрозділи і працівники залізничного транспорту, знаходячись на великих відстанях один від одного, повинні працювати узгоджено по загальному плану, яким є графік руху поїздів. Це вимагає централізації управління перевізним процесом, що передбачає підпорядкування нижчих ланок вищим. Принцип централізації керівництва нерозривно пов'язаний з принципом єдиначальності, персональної відповідальності кожного працівника за певну ділянку роботи. Необхідною умовою узгодженої роботи є чіткий і надійний зв'язок. Основний виробничий процес (перевезення) протікає під відкритим небом під впливом несприятливих кліматичних умов, що висуває високі вимоги до надійності в роботі всіх ланок транспорту.

Збільшення конкурентоспроможності залізничного транспорту вимагає застосування нових принципів його управління. Серед них принципи управління безпекою руху, якістю перевезень, персоналом та соціальною сферою та інвестиційно-інноваційною діяльністю (рис.).

До специфічних принципів управління інвестиційно-інноваційною діяльністю належать:

1) принцип сприйняття інноваційних змін усіма об'єктами, що забезпечують формування та функціонування структурних елементів інвестиційно-інноваційного потенціалу;

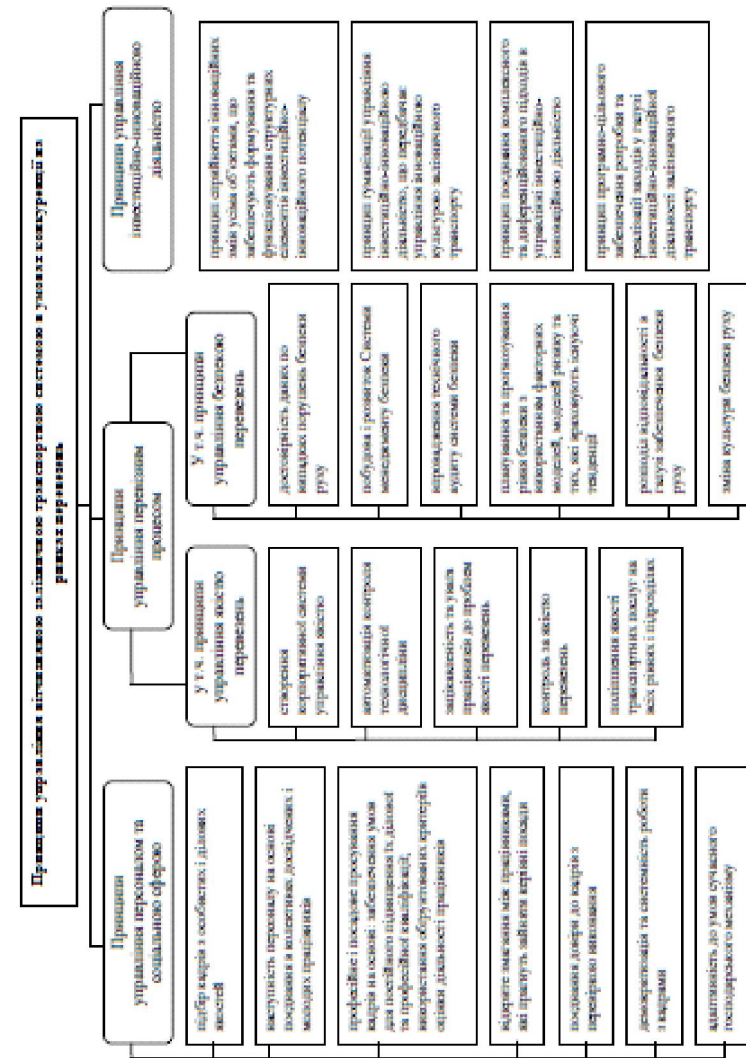


Рис. Нові принципи управління залізничним транспортним процесом в умовах конкурентної ринкової економіки

2) принцип гуманізації управління інвестиційно-іннова-

ційною діяльністю, що передбачає управління інноваційною культурою залізничного транспорту;

3) принцип поєднання комплексного та диференційованого підходів в управлінні інвестиційно-інноваційною діяльністю, що передбачає застосування єдиної політики її розвитку, так і спеціальних заходів, що пов'язані зі специфікою формування кожного окремого елементу інвестиційно-інноваційної діяльності залізничного транспорту;

4) принцип програмно-цільового забезпечення розробки та реалізації заходів у галузі інвестиційно-інноваційної діяльності залізничного транспорту.

Основою системи управління персоналом підприємства є механізм управління, що включає в себе такі принципи:

1) принцип підбору кадрів з особистих і ділових якостей;

2) принцип наступності персоналу на основі поєднання в колективах досвідчених і молодих працівників;

3) принцип професійного і посадового просування кадрів на основі: забезпечення умов для постійного підвищення їх ділової та професійної кваліфікації; використання обґрунтованих критеріїв оцінки діяльності працівників;

4) принцип відкритого змагання, згідно з яким організація, яка прагне до зростання свого кадрового потенціалу, повинна заохочувати відкрите змагання між працівниками, які прагнуть зайняти керівні посади;

5) принцип поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання;

6) принцип демократизації та системності роботи з кадрами;

7) принцип адаптивності до умов сучасного господарського механізму.

Підвищення рівня якості сервісу підвищує конкурентоспроможність будь-якого підприємства, однак, цей процес вимагає збільшення поточних витрат і капітальних вкладень. При цьому зростає собівартість перевезень, відповідно підприємство має підвищувати тарифи або шукати інші шляхи компенсації

додаткових витрат, наприклад, за рахунок збільшення обсягу перевезень.

Економічний сенс підвищення якості транспортного сервісу у вантажних перевезеннях з точки зору користувача послуг полягає в скороченні непрямих витрат на отримання послуг за рахунок прискорення строку доставки, прискорення процесу обслуговування (економія робочого часу працівників організації-споживача послуг) тощо.

В умовах конкуренції, що загострюється на транспортному ринку орієнтація на максимально повне виявлення і задоволення вимог споживачів послуг залізничного транспорту є запорукою ефективного довгострокового розвитку та забезпечення конкурентоспроможності у всіх сегментах ринку залізничних перевезень.

До числа основних вимог споживачів послуг залізничного транспорту в різних сегментах транспортного ринку належать:

1) у сегменті ринку вантажних перевезень та послуг інфраструктури: безпеку проходження вантажів і рухомого складу; дотримання термінів доставки вантажів за договором; збереження вантажів; доступність послуги за економічною, географічною, інформаційною та адміністративною ознаками; збереження навколишнього середовища; забезпечення рівного доступу на рівних умовах; виконання графіка руху; гнучкість тарифів у відповідності з різними вимогами послуг; інтермодальності вантажних перевезень, що означає можливість доставки вантажу за принципом «від дверей до дверей» або передачі вантажів на інші види транспорту в прямому сполученні; максимально необхідне і якісне інформаційне супроводження просування вантажів і рухомого складу; наявність різних варіантів виконання перевезення за ціною, часу, умов; оперативність оформлення і зручність подачі заявок на надання послуг; культура та естетика надання послуг;

2) у сегменті ринку пасажирських перевезень: гарантія

збереження життя, здоров'я та особистого майна пасажирів в у процесі перевезення; точність відправлення, проходження і прибуття за розкладом пасажирських поїздів у дальньому сполученні та приміському сполученні; зручність розкладу пасажирських поїздів у дальньому сполученні та приміському сполученні; скорочення часу перебування пасажирів у русі; збереження багажу; збереження навколишнього середовища та забезпечення її належного впливу на пасажирів; комфортність, якісний сервіс та інформаційне забезпечення пасажирських перевезень на вокзалі; задоволення потреб пасажирів у товарах і послугах; забезпечення транспортної комунікативності при перевезенні пасажирів, що означає узгодження розкладу руху пасажирських поїздів з графіками руху інших видів громадського транспорту; культура та естетика надання послуг;

3) у сегменті ринку ремонтних послуг: доступність послуг; виконання видів ремонту рухомого складу відповідно до правил ремонту, регламентами технічної оснащеності; дотримання термінів ремонту за договором; надання послуг з технічної модернізації рухомого складу; наявність гарантійного обслуговування; надання широкої номенклатури виконуваних робіт по ремонту рухомого складу; гнучкість тарифів у відповідності з різними вимогами послуг; забезпечення недискримінаційного доступу до ремонтної бази; збереження навколишнього середовища; забезпечення безперебійної та безаварійної роботи відремонтованого рухомого складу; забезпечення збереження рухомого складу, переданого в ремонт; культура та естетика надання послуг.

Корпоративна система управління якістю, повинна охоплювати як перевізну (основну) діяльність залізничного транспорту, так і діяльність з технічного обслуговування (поточного утримання) і ремонту рухомого складу та об'єктів інфраструктури.

Згідно з міжнародною системою стандартів якості стосо-

вно до залізничного транспорту якість – обов'язкова умова виробництва на всіх етапах розробки, створення і реалізації транспортної послуги. Забезпечення якості має бути загально корпоративним принципом роботи. Під об'єктом якості розуміється як сам перевізний процес (комплексне надання послуг з перевезення вантажів та пасажирів), так і інфраструктура залізниць (колійне, локомотивне, вагонне та інші господарства, станції, системи енергопостачання, диспетчерські центри тощо). Працівники залізничного транспорту також належать до об'єктів якості.

Стосовно залізничного транспорту система якості – це особлива організація перевізного процесу та технічного обслуговування технічних засобів з підконтрольністю всіх основних і допоміжних технологічних операцій, що впливають на основну діяльність. Сюди, крім навантаження, розвантаження, руху поїздів, дотримання графіка руху і плану формування технічних норм, входять підготовка інфраструктури для руху поїздів встановленої маси з регламентованими швидкостями, підготовка рухомого складу та кадрів, дотримання режиму праці та відпочинку працівників тощо.

Основні принципи практичної роботи з підвищення якості транспортного обслуговування полягають у наступному:

1) поліпшення якості транспортного обслуговування клієнтури повинно бути постійною, безперервною роботою всіх працівників транспортного підприємства;

2) постійному вдосконаленні тих аспектів транспортного виробництва, від яких якість залежить (контроль за якістю перевезень);

3) забезпечення якості перевезень (постачальники технічних засобів і рухомого складу, необхідних для транспортного виробництва, повинні стати реальними партнерами транспортних підприємств);

4) поліпшення якості транспортних послуг на всіх рівнях

і підрозділах, включаючи ремонтний сервіс (відповідальність за неякісні перевезення повинна лягати на всіх причетних працівників в однаковій мірі).

Таким чином, необхідно більш повно використовувати всі наявні можливості і здійснювати практичні дії в усьому, що стосується якості перевезень, у тому числі проводити перебудову методів управління та організації роботи залізничного транспорту, впровадження нового управлінського мислення працівників, спрямоване на підвищення якості транспортного обслуговування вантажовласників і пасажирів

Головним напрямком у забезпеченні безпеки руху на залізничному транспорті має стати функціональна стратегія забезпечення гарантованої безпеки і надійності перевізного процесу, яка б визначила перехід до нової системи управління безпекою руху – побудови і розвитку Системи Менеджменту Безпеки (СМБ) на основі нових принципів, методів та інструментарію. Сьогодні її формування ускладнено через відсутність необхідної нормативної бази, а також недостатнього впровадження сучасних принципів і підходів у питаннях управління безпекою руху. До них належать такі елементи, як – ризик-менеджмент, проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів системи менеджменту безпеки. Крім цього, відсутня повна достовірність даних по випадках порушень безпеки руху. Навіть ті елементи управління, які є, потребують серйозної їх розбудови та модифікації. Наприклад, результативність технічного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, особливо в питаннях підвищення безпеки руху, знаходиться на недостатньому рівні. Що стосується апаратів головних ревізорів з безпеки руху, то їм, при створенні систем менеджменту безпеки руху, належить освоїти такий вид діяльності, як аудит цих систем, не відмовляючись при цьому від існуючої діяльності з контролю за дотриманням вимог безпеки.

Необхідність вдосконалення системи управління безпе-

кою обумовлена в даний час рядом причин. Це:

- організаційні та функціональні зміни, що відбуватимуться внаслідок реформи управління на залізничному транспорті;

- на ринку залізничних перевезень зростає кількість учасників. Серед них оператори та власники рухомого складу, власники ремонтних підприємств. Це вимагає координації всіх учасників перевізного процесу на базі єдиних вимог щодо забезпечення безпеки руху;

- безпеку руху, поряд з такими категоріями, як вартість послуги, точність поставки, комфортність обслуговування, розглядається як самостійна цінність послуг, що надаються залізничним транспортом.

Чинна система забезпечення безпеки руху вже не дає істотної динаміки зниження відносного числа порушень. Головним чинником забезпечення безпеки руху залишається адміністративний контроль. У здійсненні адміністративного контролю (включаючи проведення ревізій, перевірок, багатогодинних селекторних нарад, оглядів і т.д.) задіяно величезну кількість керівників залізничного транспорту різного рівня, викликаючи непродуктивні втрати управлінського ресурсу. Якщо для подальшого підвищення рівня безпеки руху піти по шляху збільшення контролюючих органів і посилення адміністративного впливу на власників процесів і самих виконавців, то це призведе до зростання негативного впливу на персонал залізничного транспорту, знизить його ініціативу та ефективність і призведе до ще більшого перекручування і приховування інформації про проблеми. Даний стиль управління себе вичерпав. Сьогодні мають бути введені нові принципи управління питаннями безпеки руху. Перший пов'язаний з ефективним плануванням діяльності із забезпечення безпеки руху, її прогнозуванням, що базується на факторних моделях, моделях ризику та тих, які враховують існуючі тенденції. Другим має стати принцип взаємної відповідальності, коли кожен керівник несе відповідальність за дії своїх підлеглих. Третім – достовірність оцінки рівня безпеки руху, яка ґрунтується

ся на інформаційних індикаторах та індикаторах покращень.

Системи менеджменту безпеки і культура безпеки не можуть бути розглянуті ізольовано один від одного. Якщо менеджмент безпеки описує інструменти й системи організації для контролю безпеки, то культура безпеки – як люди в організації думають, відчувають і діють відносно безпеки та менеджменту безпеки. Для створення системи менеджменту безпеки необхідно сформуванню культуру безпеки, при якій люди мотивовані діяти безпечно, підтримувати функцію менеджменту безпеки і демонструвати наявність безпеки в їх повсякденній трудовій діяльності. Виходячи з цього необхідно, щоб топ-менеджмент забезпечував співробітників організації стратегіями безпеки і баченням того, як повинна виглядати безпечна трудова діяльність....

**Висновки.** Таким чином, в статті зроблено спробу виокремити нові принципи управління залізничною транспортною системою в умовах конкурентного транспортного ринку. Основні аспекти вирішення проблеми забезпечення його конкурентоспроможності знаходяться в межах якості, безпеки перевезень, управління персоналом та інвестиційно-інноваційною діяльністю.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гудков О.М. Організаційно-економічні проблеми приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом / О.М. Гудков // *Проблеми економіки і управління на залізничному транспорті ЭКУЖТ, 2007: II міжнар. наук.-практ. конф., 19-22 червня 2007: Тези доп.* – Судак, 2007. – С. 109-110.
2. Дикань В.Л. Використання логістичних технологій в управлінні транспортним процесом у транспортному візлі / В.Л. Дикань // *Вісник економіки транспорту та промисловості.* – 2005. – № 11. – С. 11-14.

3. *Інтегральна ефективність швидкісних залізничних магістралей: монографія / Ю.Є. Пащенко, М.Ю. Гончаров, Й.М. Кранц, В.О. Пилипчик та ін.; за ред. С.І. Дорогунцова.* – К.: РВПС України НАН України, 2005. – 266 с.
4. Кірдіна О.Г. *Задачі залізничного комплексу в сучасних умовах господарювання / О.Г. Кірдіна // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць.* – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Вип. 257. – Т. III. – С. 710-719.
5. Цвєтов Ю.М. *Впровадження сучасних інноваційних технологій на транспорті та забезпечення його інтеграції з європейською та світовою транспортними системами / Ю.М. Цвєтов, М.Ю. Цвєтов // Проблеми економіки і управління на залізничному транспорті: III міжнародн. наук.-практ. конф.* – 23-27 юн. – 2008. – Судак, 2008. – С. 62-63.

*Стаття надійшла до редакції 19.01.2012*

**Рецензент** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економічна теорія і кібернетика» Одеського національного морського університету **Г.С. Махуренко.**