

УДК 656

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ВИХОВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ЗАХОДІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Орлова В.М., ст. викладач (УкрДАЗТ)

В результаті узагальнень вдосконала практика виховання і розвитку управлінського персоналу як інструменту реалізації антикорупційних заходів в системі управління економічним потенціалом залізничного транспорту.

Ключові слова: персонал, управлінський персонал, організаційно-управлінські заходи, розпорядчо-дозвільні управлінські рішення, розстановка кадрів, атестація, ротация, корупція.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. В основі будь-яких трансформацій на залізничному транспорті знаходиться ефективне використання та розвиток персоналу, у тому числі управлінського. Від зацікавленості останнього в результаті, від його відданості справі, від моральності кожної особистості управлінця при виконанні обов'язків залежать успіхи розвитку галузі.

Потрібно провести організаційно-управлінські заходи з метою подолання корупції для вдосконалення діяльності управлінського персоналу на засадах раціональної її демократизації, а саме: проаналізувати та визначити щодо кожного етапу виробництва службові дії, операції, рішення, у разі здійснення яких можливе вчинення корупційних діянь, визначити умови і процедури, що виключали б такі факти: детально регламентувати правила та стандарти прийняття розпорядчо-дозвільних управлінських рішень, видачі офіційних документів, вирішення інших питань щодо його обслуговування підлеглих; поінформувати про ці стандарти, процедури і правила; забезпечити добір і розстановку кадрів на засадах неупередженого конкурсного відбору, а також їх об'єктивну атестацію, періодичну ротацию і однорівневе переміщення; розробити та запровадити єдині загальні правила (умови) просування по службі, гарантії перевірки їх додержання, зборах трудових колективів питань виконання законодавства про державну службу, боротьбу з корупцією, здійснення заходів щодо запобігання корупційним проявам та реагування на них.

Аналіз останніх досліджень публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Питання удосконалення практики виховання управлінського персоналу як інструменту реалізації антикорупційних заходів в

системі управління економічним потенціалом залізничного транспорту активно відслідковуються економічною наукою. Різним аспектам цієї проблеми присвячені праці Єськова А., Федорчук Т., Беззубцева С., Мельников О. [7], Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В., Бакай Ю. [11-12] та ін.

Однак потрібно відмітити, що незважаючи на досить глибокі дослідження, їх результати не охоплюють існуючу ситуацію на залізничному транспорті України.

Формування цілей статті. Виходячи з цього, метою даної статті є удосконалення структури Головного управління по роботі з персоналом, що пропонується автором, як інструменту реалізації антикорупційних заходів в системі управління економічним потенціалом залізничного транспорту.

Вклад основного матеріалу дослідження. В Україні корупція є однією з проблем, що вимагає невідкладного рішення. Вона становить значну загрозу демократії, реалізації принципу верховенства права, соціальному прогресу, становленню громадянського суспільства шляхом розвитку транспорту в умовах євроінтеграції. Корупція – це неоднозначне, досить поширене соціальне явище, яке існує в багатьох формах, має різну мотивацію і наслідки. Корупція – це діяльність або навмисна бездіяльність, які своїм результатом мають порушення закону (в першу чергу Основного закону країни - Конституції), використання державних і публічних посад для незаконного збагачення або отримання вигод, які порушують права інших соціальних суб'єктів: колективів, осіб. Таке визначення дає можливість підвести хабарництво, підкуп, протекціонізм, незаконне заняття комерційною діяльністю, кумівство та інші форми корупції під загальний критерій дотримання законів і поваги прав держави, організації,

колективу, особи. Суспільна небезпека корупції надзвичайно велика. В документах світового співтовариства підкреслюється, що корупція здійснює виключно шкідливий вплив на економіку і політику, підриває ефективність усіх видів урядових рішень і програм, наносить шкоду стану моралі в суспільстві, підриває довіру громадян до уряду, авторитет влади взагалі, руйнує принцип справедливості і чесного правосуддя. Американський професор В.Райсмен особливу корупційну небезпеку бачить в хабарництві і підкупі: діловий хабар (платіж державному службовцю з метою забезпечення або прискорення виконання ним своїх посадових обов'язків), гальмуючий хабар (за призупинення дії норми або незастосування її в справі, де вона в принципі повинна бути застосована), прямий підкуп (тобто, купівля не послуги, а службовця, "придбання посадової особи з тим, щоб вона, залишаючись на роботі в організації і зовнішньо зберігаючи повну лояльність, справді турбувалась про корисливі інтереси хабародавця").

Одночасно дослідження показують, що зміст і форми корупції в різні часи і в різних країнах далеко не однакові, про що вже йшла мова. Вони визначаються цілим комплексом обставин. Але є і загальне правило: рівень корупції вище в нестабільних, перехідних країнах і нижче в розвинених, де існують чіткі правила політичної і економічної гри, де розроблено і функціонує стабільне та ефективне законодавство. І навіть у цих країнах корупція розповсюджене зло, вона весь час мімікрує, пристосовується до нових умов і вишукує прогалини в законодавстві, шукає вразливі місця в характері і поведінці людини.

Про масштаби корупції в Україні свідчить і те, що за різними оцінками, до 6,5% від своїх середньорічних доходів підприємці в Україні витрачають на хабарі посадовим особам [8]. Корупція впливає на всі сфери економіки України. Її провокує масова «тінізація» економічного сектору України, що, в свою чергу, є економічним підґрунтям корумпованих зв'язків. Відповідно до офіційних заяв керівництва держави, частка тіньової економіки в Україні фактично зрівнялася з офіційною і складає 45-60%.

Концепція подолання корупції в Україні "На шляху до доброчесності" [9] визначає основні риси корупції в Україні. Це:

1) залежність рівня та форм корупції від загального стану формування демократичних інститутів;

2) несистемне, часто науково необґрунтоване реформування основних інститутів (адміністративні процедури, податкова система, регуляторна діяльність держави, розв'язання соціальних проблем тощо);

3) набуття корупцією ознак системного явища через ураження життєво важливих

інститутів суспільства та перетворення її на функціонально важливий спосіб їх існування;

4) неефективність політичних ініціатив у сфері боротьби з корупцією;

5) зміцнення в суспільстві стереотипів терпимого ставлення до корупції, поєднання в масовій свідомості визнання суспільної шкоди корупції і готовності обирати корупційні шляхи розв'язання проблем, що призвело до нездатності громадян брати активну участь в антикорупційних діях;

6) ураження корупцією органів державної влади, органів місцевого самоврядування;

7) слабкість інститутів громадянського суспільства.

Галузь транспорту не стала виключенням та охоплена корупційними схемами. З метою їх усунення прийнято ряд нормативно-правових актів, щодо ліквідації корупції, серед яких наказ Державної адміністрації залізничного транспорту країни від 12.04.2005 р. № 72-Ц «Про затвердження Порядку закупівлі товарів, робіт та послуг на залізничному транспорті на тендерній основі, зразка Положення про тендерний комітет з питань закупівлі товарів, робіт, послуг на залізничному транспорті» [10].

На думку автора, в доповнення до існуючих підходів щодо подолання корупції на транспорті, перспективні антикорупційні заходи повинні включати заходи виховання та розвитку саме управлінського персоналу, від компетенції якого залежать основні стратегічні перетворення в галузі.

Основними принципами подальшого розвитку залізничного транспорту повинні бути такі:

1) збереження залізничного транспорту як потужного виробничо-господарського комплексу країни з системою управління, основаною на пріоритетах соціально-економічного розвитку України;

2) підтримання загальної стратегії розвитку залізничного транспорту усіма працівниками, відчуття відповідальності кожного з них за результати діяльності;

3) забезпечення прозорості діяльності за рахунок створення антикорупційних органів галузі та розробки ефективних заходів при підписанні угод;

4) переміщення уваги на окремого працівника, на врахування його потреб та зауважень, щодо діяльності керівників підрозділів;

5) формування адміністративного потенціалу за рахунок інвестування в людські ресурси, розробка ефективної кадрової політики галузі;

6) забезпечення надійного фінансування пріоритетних напрямів розвитку галузі тощо.

Подальші пропозиції будуть виходити з таких концептуальних положень:

1) адміністративний потенціал залізничного транспорту в значній мірі залежить від компетентності управлінського персоналу (керівників);

2) створення спеціальних відділів управління управлінським персоналом (керівниками) забезпечує гнучкість керівництва ними та необхідний якісний склад;

3) оцінка праці управлінського персоналу здійснюється на основі моделей, що враховують його компетенції.

Кадрова політика в умовах ринку відводить особистості, її здібностям, індивідуальній неповторності і професійній майстерності чільне місце. Тільки системний, науковий, методично забезпечений підхід дозволяє швидко і якісно вирішувати проблему добору кадрів.

Закони України «Про державну службу» та «Про службу у органах місцевого самоврядування» регулюють суспільні відносини, охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу.

Сьогодні на державній службі в Україні перебуває близько 392 тис. осіб, з яких приблизно чверть — керівники, решта — спеціалісти. Професійно-кваліфікаційна характеристика визначає вимоги до освіти, професійного навчання і практичного досвіду працівника, здатного виконувати відповідні завдання та обов'язки; окреслює коло основних особистих якостей і властивостей посадових осіб, які мають бути притаманні їм; включає основні складові психологічної культури посадової особи; вимоги щодо етичної, політичної культури, культури почуттів. Без цього неможливе функціонування системи добору кадрів і проведення на належному рівні їх атестації, формування дійового кадрового резерву, вивчення здібностей державних службовців, які зараховані до цього резерву. Недоліком існуючого нині класифікатора типових професійних характеристик таких посад державних службовців є його надмірна схематичність (залишається без уваги ціла низка посад), а також упровадження однакових вимог до посад службовців центральних і місцевих органів влади без урахування кадрового потенціалу регіону. Однією з форм вирішення проблеми підбору кадрів є *стажування на посаді*. Воно проводиться в різних державних установах. Метою стажування є набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня й ділових якостей працівників органів державної влади. На жаль, цей метод у органах влади до цього часу використовується формально, хоча сам він повинен стати вагомим інструментом комплексного вирішення питань забезпечення

центральных і місцевих органів виконавчої влади висококваліфікованими управлінськими кадрами, спроможними забезпечити позитивні суспільно-економічні перетворення в державі.

На сьогодні 75% державних службовців приймаються на роботу шляхом конкурсного відбору, близько 5% - через внутрішні переміщення, понад 20% - шляхом стажування.

У державній службі України існує дуже важлива категорія – *кадровий резерв*, який є джерелом поповнення кадрів. Кадровий резерв формується з:

- керівників і спеціалістів підприємств, установ, організацій, сфера діяльності яких належить до компетенції даного державного органу та інших органів; працівників місцевих органів виконавчої влади і органів самоврядування;

- випускників вищих навчальних закладів відповідного профілю;

- державних службовців, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або рекомендовані для просування на більш високі посади;

- осіб, рекомендованих конкурсними комісіями для зарахування до кадрового резерву;

- числа випускників вищих закладів освіти, зарахованих на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління за поданням Голодержслужби. На кожну посаду державного службовця-керівника формується кадровий резерв у кількості двох осіб, за посадами спеціалістів складаються списки осіб, які включаються до резерву з урахуванням фактичної потреби. Отже, основні критерії добору – відповідна професійна підготовка, необхідний досвід роботи, організаторські здібності, якісне виконання службових обов'язків.

Існує дві можливості пошуку персоналу на вакансії: за межами організації (зовнішній рекрутинг) або всередині самої організації (внутрішній рекрутинг).

Усередині організації існує чотири джерела набору кандидатів, а саме: просування по службі всередині організації; горизонтальне переведення по службі; зміна посадових обов'язків (ротація); повторний набір чи повернення колишніх [7].

Сьогодні, на жаль, відсутні конкретні критерії, норми та стандарти щодо прийому та просування державних службовців відповідно до їх заслуг та досягнень, здебільшого залишається основним фактором особиста відданість керівникові та «рекомендації» вищестоящего керівництва.

Недостатньо активно використовується система конкурсного прийому на державну службу. Це пов'язано з незадовільним станом соціального захисту державних службовців, невисоким престижем державної служби та

низкою інших причин. Кадрова політика сьогодні побудована так, що просування спеціалістів залежить від обставин, не пов'язаних з їх професійним потенціалом або здібностями. Незнайомим, молодим і недосвідченим не доручають відповідальних справ. У результаті, коли зміна існуючого апарату неминуха, під рукою немає молодих і водночас досвідчених кваліфікованих кадрів, які б могли посісти ключові керівні посади.

На сьогоднішній день на залізничному транспорті структурою, яка б була б інструментом реалізації антикорупційних заходів в системі управління економічним потенціалом транспорту може бути окремий *відділ підготовки вищого кадрового резерву залізничного транспорту*, що має увійти до складу Головного управління по роботі з персоналом (рис. 1).

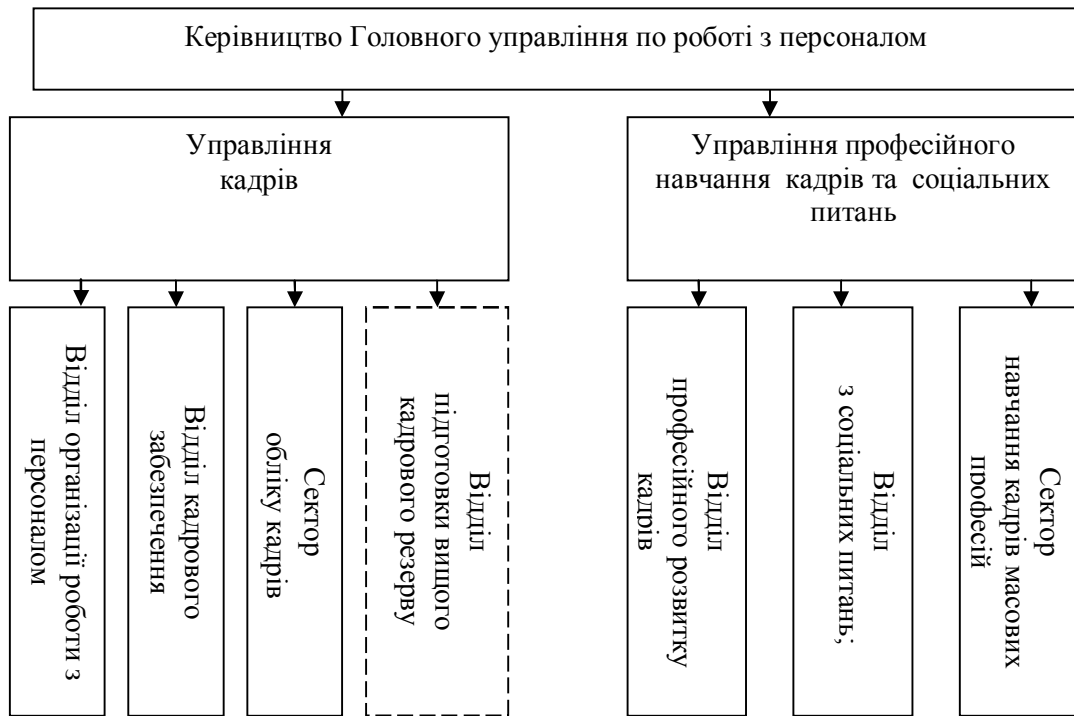


Рисунок 1 - Структура Головного управління по роботі з персоналом

Принциповими засадами створення дієвого кадрового резерву повинні стати:

- відмова від формального підходу до зарахування в резерв;
- гласність і прозорість у формуванні резерву, зарахування і відрахування з резерву лише відповідними рішеннями;
- оптимальний вік кандидатів;
- систематичне фахове навчання;
- перспектива переміщення;
- контроль за неухильним дотриманням кваліфікаційно-професійних вимог до освітньо-кваліфікаційного рівня осіб, зарахованих до кадрового резерву [12].

Культура підприємства є могутнім стратегічним інструментом, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників. В цьому контексті визначальним є досвід японських компаній, де принципами поведінки працівників підприємства є:

- дух служіння через участь у виробництві;
- дух справедливості і лояльності;
- дух гармонії і співробітництва;
- дух боротьби за безупинне удосконалення;
- дух чемності і скромності;
- дух пристосування і засвоєння;
- дух вдячності.

Сучасні концепції менеджменту потребують формування у керівників спеціальних знань з теорії управління, математичного моделювання, психології людських відносин. Такі спеціальні знання формуються на основі взаємодії процесного, системного і ситуаційного підходів управління.

Дії керівників щодо розвитку культури залізничного транспорту пов'язані з функціями управління та включають:

- планування стратегії та тактики формування культури;
- організацію розробки і реалізації стратегії формування культури;

Проблеми транспортного комплексу України

– мотивацію робітників у зігнені обраних напрямків формування культури;

– моніторинг заходів і результатів, досягнутих у ході реалізації стратегії формування культури підприємства [11, с. 241].

В результаті застосування запропонованої системи формується кадровий резерв, кожний з представників якого, при застосуванні методу експертних оцінок, може бути оцінений за критеріями:

- професіоналізм;
- психологічна стійкість;
- стратегічне бачення;
- компетентність (у питаннях управління, економіки, психології, виробництва тощо);
- рівень знань;
- імідж (повага серед колег, повага серед підлеглих, харизматичність лідера тощо);
- оперативна ефективність (ініціативність, делегування повноважень, міжособова взаємодія тощо);
- особові якості (енергійність, мотивація на якісну працю, спроможність навчатися тощо);

– духовно-моральний рівень особистості (відкритість, чесність, порядність тощо).

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть розвитку сукупного економічного потенціалу залізничного транспорту, дозволять пришвидшити процеси його інтеграції з загальноєвропейською залізничною транспортною системою.

Для підтвердження вищевказаних положень щодо необхідності збільшення складових економічного потенціалу з метою забезпечення євроінтеграції України та враховуючи вплив процесів підготовки персоналу залізничного транспорту на збільшення продуктивності праці, побудуємо регресійну залежність між показниками продуктивності праці та обсягами транзитних перевезень.

Використовуючи систему STATISTIKA 6.0 та статистичні дані щодо обсягів транзитних перевезень та продуктивності праці (табл. 1), отримуємо такі результати (табл.2). Коефіцієнт кореляції між змінними – дорівнює 0,941196.

Таблиця 1

Вхідні дані розрахунку регресійної залежності обсягів транзитних перевезень від продуктивності праці.

	Обсяг транзитних перевезень (млн. ткм))	Продуктивність праці(тис. пр. ткм/чол)
2000	36324,74	897,2
2001	37600,16	910,2
2002	44417,54	915,5
2003	50873,56	925,6
2004	51126,99	998,5
2005	50406,56	985,5
2006	56761,9	1156,5
2007	69181	1318,2
2008	69200,3	1306,2

Таблиця 2

Результати регресії

R= ,94119648 R2= ,88585081 Скорегов. R2= ,86954379 F(1,7)=124,323 p<,00000 Станд. похибка оцінки: 4,6						
	БЕТА	Стд.Ош. БЕТА	В	Стд.Ош. В	t(7)	p-рівень.
Вільний член			-16882,7	9,416	-1,79162	0,000000
Продуктивність праці труда(тыс. пр. ткм/чол)	0,941196	0,127699	65,6	0,805	7,37043	0,000153

Побудуємо діаграму розсіювання, що ілюструє суттєво позитивну кореляцію між двома змінними. Вона також показує довірчі інтервали для лінії регресії, тобто можемо на 95 % бути

впевненими в тому, що дійсна лінія регресії продуктивності праці опиниться з межах, заданих двома пунктирними кривими (рис. 2).

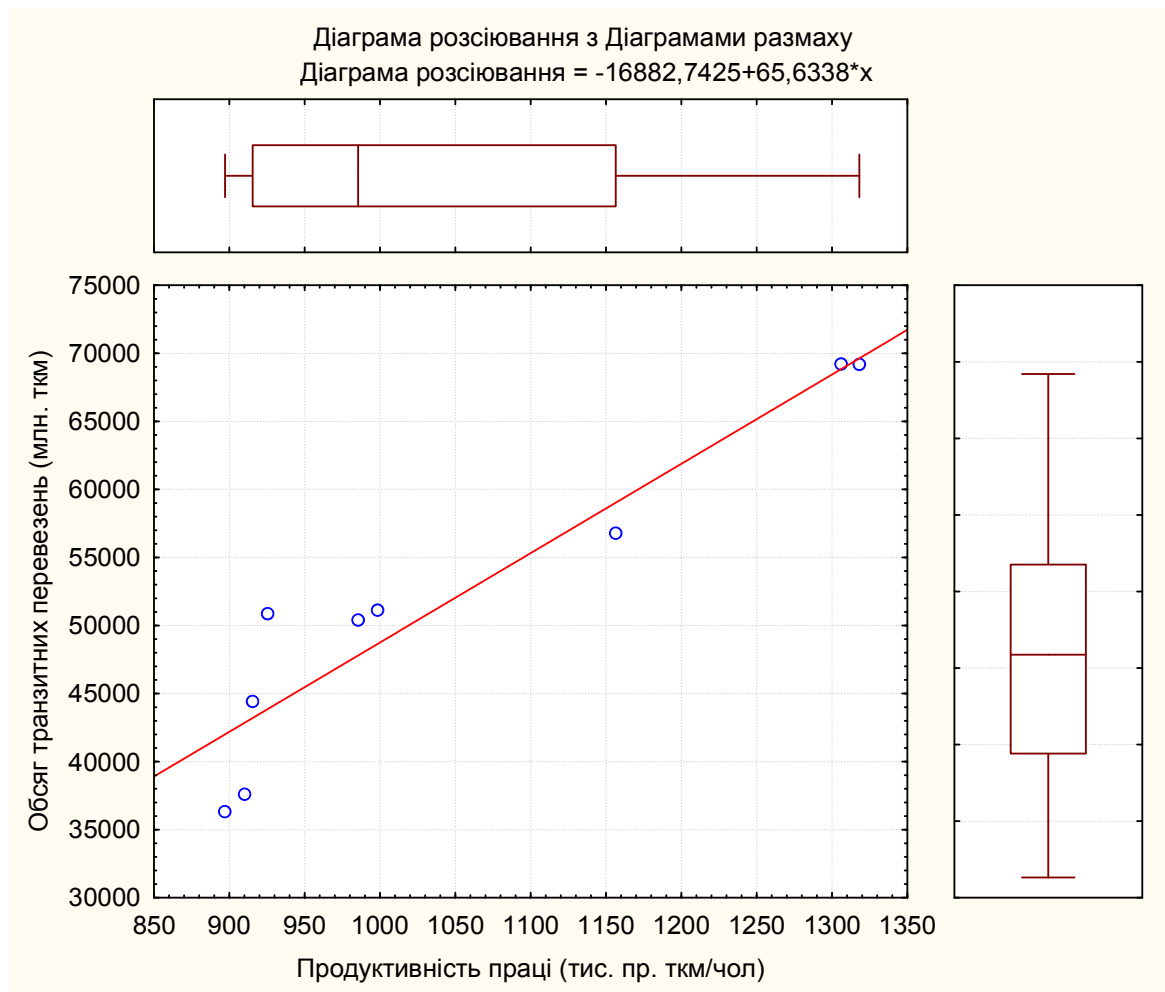


Рисунок 2 - Кореляція між продуктивністю праці та обсягом транзитних перевезень

Таким чином, отримане регресійне рівняння має вигляд: $-16882,7425+65,63*X$, що дозволяє стверджувати про збільшення обсягів перевезень транзитних вантажів на 68,63млн. т-км при збільшенні продуктивності праці на один тис.пр ткм/чол.

Висновки. Визначення обсягів необхідних змін на залізничному транспорті, їх забезпечення та реалізація визначається професіоналізмом, компетентністю, гнучкістю та моральністю управлінського персоналу, управління яким розглядається як інструмент реалізації антикорупційних заходів в системі управління економічним потенціалом залізничного транспорту. Трансформація системи професійної підготовки та виховання управлінського персоналу на залізничному транспорті України повинна враховувати необхідність ідеологічного виховання, в основі якого знаходиться культурно-моральна ідеологія.

В результаті узагальнень удосконалено практику виховання та розвитку управлінського персоналу як інструменту реалізації

антикорупційних заходів в системі управління економічним потенціалом залізничного транспорту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 № 3723-ХІІ.
2. Указ Президента України «Про Комплексну програму підготовки державних службовців» від 09.11.2000 №1212/2000.
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій» від 08.02.1997 № 167.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців» від 16.04.1998 № 499.

5.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки» від 08.06.2004 № 746.

6.Постанова Кабінету Міністрів України «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» від 16.12.2004 № 1681.

7.Мельников О. Навчально-методичні аспекти та форми професійного навчання державних службовців // Вісник державної служби України. - 1998. - №1.

8.http://korporzia.org.ua/papers/sl_ukr.htm.

9.Концепція подолання корупції в Україні "На шляху до доброчесності" (схвалена Указом Президента України від 11 вересня 2006 року № 742 / 2006). Режим доступу: <http://hghltd.yandex.net/yandbtm?url=http://www.kmv>

gov.ua/getdoc.asp?Id=6658&text=%EA%EE%F0%F3%EF%F6%B3%FF+%E2+%F3%EA%F0%E0%BF%ED%/

10.Наказ Державної адміністрації залізничного транспорту країни від 12.04.2005 р. № 72-Ц «Про затвердження Порядку закупівлі товарів, робіт та послуг на залізничному транспорті на тендерній основі, зразка Положення про тендерний комітет з питань закупівлі товарів, робіт, послуг на залізничному транспорті». Режим доступу: <http://uapravo.crimea.ua/2005-zakon/Derzhavna-adm-n-strac-ja-zal-znichnogo-transportu-Ukra-ni-Ukrzal-znicja-Nakaz-72/>.

11.Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура: монографія / Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В.; за ред. А.Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

12.Бакай Ю. Топ-резерв / Ю. Бакай // Босс. – 2007. - №3. Режим доступу до статті: http://www.emd.ru/press/publish/st5_07.php/

Аннотація. В результате обобщений усовершенствована практика воспитания и развития управленческого персонала как инструмента реализации антикоррупционных мероприятий в системе управления экономическим потенциалом железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: персонал, управленческий персонал, организационно управленческие мероприятия, предписывающий - разрешительные управленческие решения, расстановка кадров, аттестация, ротация, коррупция.

Summary. As a result, generalizations improved rearing practices and the development of management personnel as a tool for the implementation of anticorruption measures in system control the economic potential of rail transport.

Keywords: personnel, managerial staff, organizationally administrative measures, active-resolvent administrative decisions, placing of shots, attestation, rotary press, corruption.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Чебанова Н.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*

УДК 656.07:339.92

ІНТЕГРАЦІЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., к.е.н., доцент,
Янченко Н.В., ст. викладач (УкрДАЗТ)*

Стаття присвячена дослідженню підходів щодо впровадження системи адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту, зокрема розглянуто процес її інтеграції в існуючу систему менеджменту.

Ключові слова: адаптивне управління, інтегрована система менеджменту, підприємства залізничного транспорту.