

*Коренюк П.І.,**д.е.н., професор,**завідуючий кафедрою менеджменту організацій,
Дніпровський державний технічний університет**Чекалова Н.Е.,**старший викладач кафедри економічної теорії і права,
Придніпровська академія будівництва і архітектури**Лагода Л.В.,**магістр факультету економіки і права,
Миколаївський класичний університет імені Пуліпа Орлика*

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

Анотація. У статті розглянуто сутність організаційного розвитку, підходи до його тлумачення. Визначено, що в сучасному нестабільному світі розвиток трактують через категорію змін. Висвітлено сутність змін, визначено їх життєвий цикл. Розглянуто основні елементи організаційних змін. Розроблено алгоритм організаційних змін. Наведено класифікацію організаційних змін. Перераховано фактори, які впливають на ефективність реалізації організаційних змін. Запропоновано дієві прийоми та методи подолання опору змінам з боку співробітників-консерваторів. Визначено послідовні етапи впровадження змін на підприємстві. Розглянуто приклад управління організаційним розвитком підприємства залізничного транспорту (ПАТ «Українська залізниця») на основі організаційних змін.

Ключові слова: організаційний розвиток, зміни, алгоритм змін, фактори змін, опір змінам, підприємство.

Постановка проблеми. У ХХІ сторіччі основною характеристикою нового часу є численні зміни, причому швидкість їх постійно зростає, що вимагає від суб'єктів господарювання адаптації до нових технологій, змін, пристосування до нових умов, створення нових внутрішніх правил для своєї діяльності, щоб не опинитися на узбіччі бізнесу. В цих умовах підприємствам слід ретельно продумувати та впроваджувати нову систему управління організаційним розвитком, яка забезпечувала б високу ефективність функціонування. Не варто чекати, поки зовнішнє

середовище вимусить вас змінюватись, необхідно самостійно ініціювати процес проведення внутрішніх змін, щоб, незважаючи на виклики часу, зберегти стабільність організації та підтримувати її збалансований сталий розвиток. В науковій літературі можна знайти дослідження окремих напрямів розвитку сучасного підприємства, а саме інвестиційного, інноваційного, стратегічного, але питанням організаційного розвитку підприємства з акцентом на комплексному підході до дослідження організації та проблем управління її розвитком приділяється недостатньо уваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розгляду питань управління організаційним розвитком підприємств присвячені роботи І. Адізеса, І. Ансоффа, М. Армстронга, Р.Л. Дафта, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Р. Бекхарда, Дж.Л. Гібсона, Д.М. Іванцевича, Д.Х. Доннелі, Р.А. Фатхутдінова та інших іноземних вчених.

Теоретико-методологічні питання та прикладні аспекти управління організаційним розвитком підприємств розглядаються в працях таких науковців, як В.Я. Амбросов, С.С. Бакай, М.О. Бесєдін, В.Л. Валентинов, В.О. Василенко, С.І. Дем'яненко, О.Д. Гудзинський, Й.С. Завадський, С.А. Кравченко, П.М. Макаренко, Т.Г. Маренич, В.Я. Месель-Веселяк, Л.І. Михайлов, О.О. Мороз, О.В. Олійник, В.І. Перебийніс, П.Т. Саблук, М.М. Турченко, О.О. Шкільний, О.В. Шубровська, В.В. Юрчишин.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але, незважаючи на широке коло проведених досліджень, багато питань залишаються нерозкритими, зокрема організаційний фактор як системна цілісність, головний регулятор та координатор у забезпеченні розвитку підприємства в галузі залізничних перевезень.

Мета статті полягає в дослідженні теоретико-методологічних аспектів організаційного розвитку підприємства як цілісної системи та пошуку шляхів вдосконалення управління ним на прикладі ПАТ «Українська залізниця». Об'єктом дослідження в роботі є механізм управління організаційним розвитком підприємства, а предметом – теоретичні та прикладні проблеми управління організаційним розвитком в галузі залізничних перевезень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сам термін «розвиток» тлумачні словники трактують як дію, стан (як іменник та як дієслово) та процес. В наукових працях економістів організаційний розвиток часто ототожнюють з організаційним зростанням, розвитком організації, організаційним проектуванням, розбудовою організації, організаційними змінами, але це не одне й те саме, оскільки кожне поняття має свою специфіку досліджень [5]. Огляд літературних джерел показує інваріантність трактування терміна «організаційний розвиток». Соціологи поняття «організаційний розвиток» протиставляють стагнації або циклічним процесам [8].

В західній науковій думці сформувалися три основні підходи до тлумачення організаційного розвитку (рис. 1).

В працях вітчизняного вченого В.Г. Герасимчука обґрунтована концепція організаційного розвитку. На його думку, сутнісна характеристика організаційного розвитку базується на розкритті раціональної, природної, соціальної моделей організації; поведінки організації через функціонування, вдосконалення, зміну та системний розвиток [3, с. 17]. В сучасному нестабільному світі розвиток трактують через категорію змін: розвиток – це зміни, що зумовлені об'єктивною необхідністю суспільного поступу; це процес, який є результатом послідовних дій, що поступово приводять організацію до кількісного та якісного зростання [11]. За критерієм динаміки кількісних та якісних змін розвиток можна класифікувати як стійкий, еволюційний (поступовий), інтенсивний (з прискоренням) та революційний (стрибкоподібний) [11].

Розвиток сучасної організації, особливо такої великої, як ПАТ «Українська залізниця», неможливий без змін. Особливу увагу організаційним змінам як в теорії, так і на практиці стали приділяти нещодавно, тому немає єдиного їх сприйняття та ставлення до них. Сучасне підприємство, якщо воно прагне розвиватися, має йти в ногу з часом, враховуючи глобальні зміни світового масштабу. Особливо важливими питання управління розвитком організації стають під час зміни індустріального суспільства на постіндустріальне. Головними відмінними рисами постіндустріального суспільства від індустріального є дуже висока продуктивність праці, висока якість життя, сектор іннова-



Рис. 1. Варіанти трактування терміна «організаційний розвиток»

ційної економіки, що переважає, з високими технологіями та венчурним бізнесом. У ХХІ столітті прискорення темпів змін в бізнесі, економіці та суспільстві у сфері управління організаційним розвитком висуває завдання подолання інертності, зміни, швидшого адаптування до нових умов, підвищення гнучкості виробничих та організаційних систем. Що слід розуміти під змінами? Як визначити життєвий цикл змін? Який момент вважати початком, а який – кінцем зміни? Спеціаліст з організаційного розвитку Ю. Ганус влучно відзначив: «Не всяка зміна є розвитком, але всякий розвиток є зміною» [1, с. 80]. На його думку, процес розвитку починається з моменту створення організації та триває весь період її діяльності, реалізується через реальні дії, спрямовані на зміну якісного стану всіх її складових елементів.

В науковому середовищі існують різні точки зору щодо організаційних змін. В теорії організаційного менеджменту зміну вважають дією, проектом, програмою або функцією управління. Автори задаються питанням про те, чи є поняття «зміна», «розвиток», «перетворення», «трансформація», «адаптація», «реформування», «реінжиніринг» одним й тим самим поняттям. Одні автори бачать зміни в негативному світлі, як події, яких слід уникати для забезпечення стабільності організації. Другі бачать позитивні аспекти в змінах, які спрямовані на покращення наявного стану. Треті визначають зміни як разові заходи, націлені на забезпечення виживання. Четверті розглядають численні зміни в контексті системи як

постійні, циклічні тощо [1, с. 78]. На початку 2000-х рр. в працях Т.Є. Андрєєвої був зроблений порівняльний аналіз основних характеристик організаційних змін, визначені дві основні складові, а саме зміст і процес [1, с. 79]. Інакше кажучи, об'єкт, що змінюється, і механізм зміни. Схематично основні елементи зміни як явища можна представити таким чином (рис. 2).

На нашу думку, під час розгляду складових організаційних змін не враховано суб'єкт, тобто елемент, що керує процесом змін, і кінцевий результат зміни, тобто перетворення форми, складу, змісту; способи з'єднання елементів виробничої системи, характеру зв'язків між ними; кількість, якість та структура організаційного елемента або організації загалом за певний час. Як показано на рис. 2, результатом організаційної зміни є збереження наявного стану, коли ми стабілізуємо об'єкт, уникаючи зовнішніх впливів або мінімізуючи їх. Проте слід враховувати, що внаслідок дії механізму впливу, об'єкт до втручання та після втручання не є одним і тим самим. Об'єкт із позначкою «штрих» буде відрізнятися від початкового об'єкта. Найкращим прикладом, що пояснює цю ситуацію, буде така аналогія: людина, яка перехворіла на грип, через деякий час знову стає здоровою, але в організм під час хвороби створюються антитіла, які захищатимуть її протягом певного часу. Внаслідок зміни ми можемо також отримати об'єкт з іншими параметрами, що опиняється на більш високій сходинці розвитку, коли покращуються його якісні та кількісні виміри. А може бути

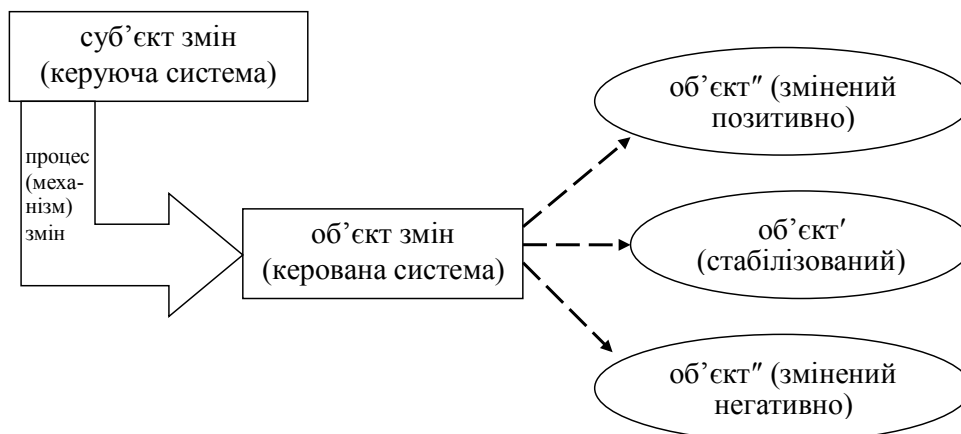


Рис. 2. Складові організаційних змін

така ситуація, коли ми змінюємо об'єкт, але ця дія згубно впливає на нього, внаслідок чого він погіршується кількісно чи якісно (в історії бізнесу є достатня кількість прикладів, коли провальні управлінські дії довели підприємство до банкрутства). Такий розподіл результатів відповідає двом категоріям організаційних змін, а саме розвитку та самозбереження, запропонованих Г.Н. Кузнєцовим [4, с. 88]. Самі організаційні зміни, на його думку, є перехідним етапом між двома станами стійкості.

Спираючись на це формулювання, пропонуємо визначати життєвий цикл зміни як проміжний період переходу від одного стабільного стану до іншого. А для нестабільних організаційних систем життєвий цикл можна розглядати як проміжок часу від усвідомлення необхідності зміни до отримання кінцевих результатів від неї. Найчастіше ініціація організаційних змін на підприємстві відбувається зверху вниз, тобто від керів-

ництва до рядових співробітників, але іноді саме робітники можуть стати першопричиною трансформацій в організації.

Для отримання позитивного результату змін необхідно ретельно продумати всю процедуру від початку до кінця за таким алгоритмом [12, с. 52]: вибір (хто очолюватиме робочу групу з підготовки та реалізації змін), чітко визначена мета змінювання та завдання, визначення результату, якого необхідно досягти, передбачення наслідків змін, визначення переліку об'єктів, які вирішено змінити, визначення потреби в ресурсах для реалізації зміни, зокрема часових, розрахунків очікуваної ефективності змін, складання плану-графіку реалізації зміни, прийняття рішення про реалізацію зміни, контроль виконання планових завдань з використанням зворотного зв'язку та їх коригування, оцінювання отриманих результатів змін. Для ефективного управління організаційними змінами необхідна їх класифікація (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація організаційних змін

Критерій класифікації	Вид змін
1. За впливом зовнішнього середовища	– Вимушені; – добровільні.
2. За ініціатором в ієрархічній структурі	– Зверху вниз; – знизу вгору.
3. За видом зв'язку між керівництвом та персоналом	– Прямі; – зі зворотнім зв'язком.
4. За параметрами, які піддаються змінам	– Кількісні; – якісні; – змішані.
5. За масштабами перетворень в організації	– Загальні; – часткові.
6. За рівнем реалізації	– Верхнього управлінського рівня; – нижнього рівня виконавців.
7. За узгодженістю сторін	– Авторитарні; – демократичні.
8. За зв'язком з попередніми подіями	– Еволюційні; – революційні.
9. За часом реалізації	– Миттєві; – поступові.
10. За частотою	– Поодинокі; – постійні; – циклічні.
11. За об'єктом	– Зміни в технології; – зміни в стратегії; – зміни в структурі організації; – зміни в культурі.
12. За кінцевим результатом	– Стабілізуючі; – позитивні; – негативні.

В процесі реалізації організаційних змін доцільно створювати інформаційну базу особливостей процесу реалізації та оцінювання результатів як досвіду, необхідного для ефективного здійснення змін в майбутньому. У своїй сукупності організаційні зміни утворюють організаційний розвиток. Готовність підприємства до змін залежить від ступеня взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища, а також потенціалу організаційної системи [2, с. 46].

Ефективність реалізації організаційних змін залежить від багатьох чинників, зокрема кількості змін, їх масштабу, бажань та можливостей самої організації до трансформацій, гнучкості елементів організаційної системи та тривалості періоду реалізації перетворень, згуртованості колективу та взаєморозуміння персоналу з керівництвом.

Фактори, що змішують організацію змінюватись, можуть бути як всередині, так і зовні. До зовнішніх чинників економічної сфери належать рівень інфляції, ставки оподаткування, валютні курси, ринкова кон'юнктура, інвестиційний клімат, рівень доходів тощо; політичної сфери – стійкість політичної системи, ліберальність законодавства, державна підтримка бізнесу тощо; соціальної сфери – демографічна ситуація, рівень безробіття, якість життя населення, рівень освіти тощо; екологічної сфери – клімат, екологічний стан певного регіону, обсяги витрат на екологічні заходи, природоохоронне законодавство тощо; світу техніки та технологій – швидкість технологічних змін та поширення інновацій, можливості адаптації суспільства та бізнесу до технологічних змін тощо; стану галузі чи регіону – галузеві стандарти та нормативи, галузева специфіка, регіональні особливості тощо; стану конкурентів та контрагентів – фінансовий стан клієнтів, взаємодія з поставальниками, нові конкуренти.

До внутрішніх чинників, що спричиняють організаційні зміни в галузі фінансів, належать фінансова стійкість та платоспроможність, ділова активність, співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, рівень прибутковості, рентабельності тощо; у сфері кадрів – рівень освіти та кваліфікація персоналу, статево-віковий склад працівників, морально-психологічний клімат в колективі, рівень заробітної плати тощо; у виробництві – виробнича потужність підприємства, знос обладнання, стан матеріально-технічного забезпечення, фондоозброєність праці тощо; в невиробничій сфері – соціальна інфраструктура підприємства та витрати на неї, рівень фондоозброєності невиробничої діяльності тощо; в інноваційній діяльності – витрати на дослідження й розроблення, інноваційна активність, швидкість оновлення асортименту тощо; в маркетинговій діяльності – обсяг і канали збуту продукції, рекламний бюджет, ціноутворення, маркетингові дослідження тощо; у сфері інформації – рівень захисту комерційної таємниці, електронний документообіг, бази даних діючих та потенційних клієнтів тощо; в системі управління – гнучкість організаційних структур, ступінь централізації, розгалуженість горизонтальних зв'язків тощо.

Перш ніж впроваджувати зміни, слід передбачити всі можливі варіанти негативного розвитку подій. В історії бізнесу є чимало прикладів невдалих перетворень. Небажаний розвиток подій, звичайно, можливий з об'єктивних причин, але часто виявляється горезвісний людський фактор, що привносить елементи хаосу в будь-яку налагоджену систему. А якщо йдеться про суто організаційні перетворення, то тут можна з упевненістю стверджувати, що «всі проблеми в процесі організаційних змін пов'язані з людським фактором» [7, с. 5]. Плануючи реалізацію змін, що ініційовані зверху вниз, керівництво має враховувати, що частина консервативно налаштованого персоналу завжди буде протидіяти будь-яким трансформаціям незалежно від їх змісту. Є люди, яким за їх психічними особливостями дуже важко щось змінювати в звичному укладі. Такі персони не просто проти саме цієї зміни, вони більш за все цінують стабільність і взагалі проти будь-яких змін. Можливо через те, що необхідність щось змінювати вимагає людину перебудовуватися, отримувати додаткові знання, вдосконалювати свої навички, тобто рухатися вперед,

що виводить її з комфортної зони «стасису».

Враховуючи протидію консерваторів, керівництво має використовувати прийоми та методи подолання протидії змінам [6]: не нав'язувати свою точку зору за принципом «ми порадилися, і я вирішив», а намагатися приймати рішення колегіально, за участю тих співробітників, яких буде стосуватися ця трансформація, для подолання опору перш за все слід переконати в необхідності перетворень неформальних лідерів колективу, яким буде відведена роль «союзників» керівництва під час реалізації змін, слід чітко й нехитро сформулювати отримання людиною індивідуальної вигоди від змін; коли людина побачить певний персональний вииграш, який вона отримає в результаті змін, тоді навряд чи буде чинити опір, слід надавати колективу якнайбільше об'єктивної інформації порівняно з тим, що ми маємо сьогодні, і тим, що ми можемо мати внаслідок зміни. В групі незгодних може виникнути усвідомлене прагнення до змін, якщо буде надана інформація про те, як будуть змінюватися роль, місце, кар'єра, оплата праці робітників під час реалізації зміни. До речі, на підприємствах ефективно себе показали анонімні анкетування, з яких керівники можуть отримати інформацію про думки членів колективу; для того щоб досягти розуміння та згоди колективу, інформацію

необхідно правильно подати та сприйняти; подоланню протидії сприяють відкрите формування знизу вгору й обговорення, наприклад, програми дій з виходу підприємства з кризи, затвердження стратегії його розвитку. Сила протидії знижується, коли весь колектив відчуває себе єдиним цілим. Зміна, яка ініціюється зсередини, викликає менше суперечностей, ніж зміна, яка нав'язується ззовні; зниженню напруги, що перешкоджає змінам, сприяє створення корпоративної культури в організації, яка формує почуття причетності кожного в колективі до спільних інтересів та дій. Згуртованості колективу сприяє групове спілкування в соціальних мережах; полегшують процес організаційних змін відкрите спілкування керівництва з колективом, добре налагоджений зворотній зв'язок, відкриття «гарячої» телефонної лінії або онлайн-каналу (чату) з керівником. Однією з причин незгоди з перетвореннями може бути невизначеність майбутнього, тому персоналу необхідно роз'яснювати, що його чекає в результаті реалізації зміни.

Для того щоб впровадити ефективні зміни в організації, необхідно пройти чотири етапи, зазначені на рис. 3.

Розглянемо приклад управління організаційним розвитком підприємства залізничного транспорту (ПАТ «Українська залізниця») на основі організаційних змін.

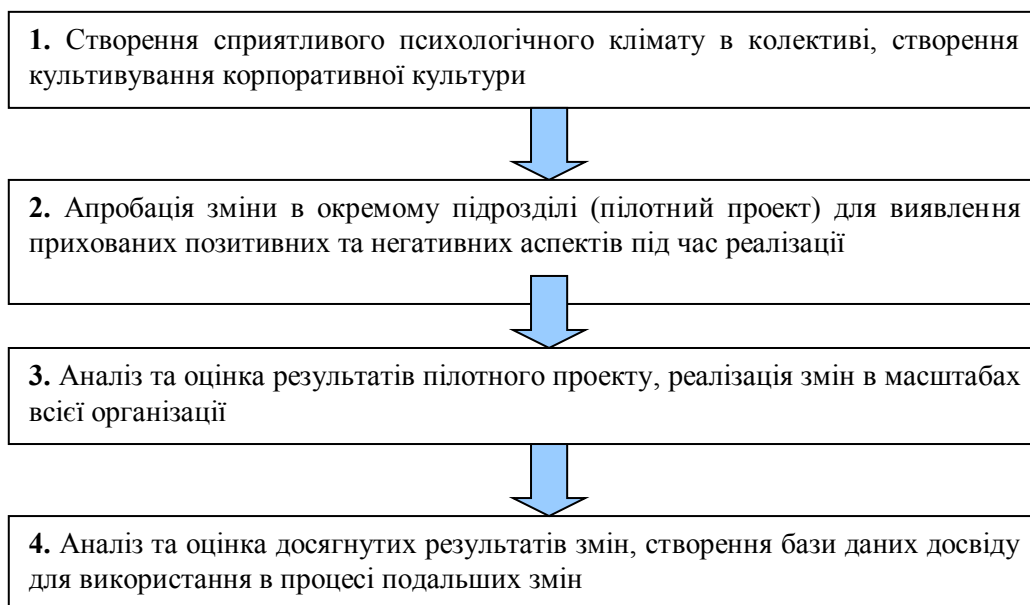


Рис. 3. Етапи змін на підприємстві

Публічне акціонерне товариство (ПАТ) «Укрзалізниця» – національний перевізник вантажів та пасажирів, який забезпечує 58% вантажообігу в державі – створено 1 січня 2015 року шляхом об'єднання Державної адміністрації залізничного транспорту України та підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб [9].

Сьогодні частка компанії становить 82% вантажних і 43% пасажирських перевезень серед усіх видів транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця посідає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись залізницям Китаю, Росії та Індії.

Серед промислових підприємств «Укрзалізниця» є найбільшим працедавцем, адже облікова кількість штатних працівників на 31 грудня 2017 року складала 279 659 осіб. Фонд оплати праці Товариства за 2017 рік становив 26,1 млрд. грн. [10].

В сучасному світі, коли персонал підприємства вважають найціннішим його капіталом, зростає значущість системи управління організаційним розвитком, а особливо на підприємствах-гігантах через їх велику потребу у кваліфікованих та мотивованих кадрах.

Окрім технічної та технологічної невідповідності запитам сучасності, наявна структура управління залізничним транспортом також не відповідає зростаючим потребам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг, перешкоджає підвищенню ефективності функціонування галузі та потребує реформування.

Організаційний розвиток ПАТ «Укрзалізниця» спрямований на створення ефективної системи корпоративного управління, підвищення привабливості для співробітників та впровадження соціально відповідальних підходів до управління персоналом [9]. Метою в галузі організаційного розвитку є оптимізація системи корпоративного управління для забезпечення сталого розвитку підприємства. Основними завданнями є вдосконалення організаційно-функціональних структур, розвиток процедур і методів управління, забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності системи управління. Обмеженнями, необхідними для досягнення

поставленої мети, є невідповідність матеріально-технічної бази та організації перевезень європейським стандартам якості надання транспортних послуг, додержання вимог безпеки залізничної транспортної системи, а також дотримання державних і громадських інтересів.

Організаційний розвиток перш за все передбачає чітке розмежування функцій управління між відокремленими підрозділами (в структурі «Укрзалізниці» станом на 1 січня 2018 року нараховуються 34 філії, з яких 6 є регіональними, а 28 – функціональними [10]) та правлінням Товариства, формування вертикально інтегрованих структур за видами діяльності (вантажні перевезення та логістика, пасажирські перевезення, інфраструктура, послуги тяги, виробництво та сервіс, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, утримання соціальної сфери), підвищення кваліфікації персоналу підприємства для забезпечення високого рівня безпеки перевезень, підвищення якості обслуговування до європейських стандартів, залучення висококваліфікованих кадрів, особливо на робочі спеціальності (на виробництві та в обслуговуванні інфраструктури), проведення ефективної соціальної політики та підвищення рівня соціального захисту працівників залізничного транспорту.

Для підвищення ефективності управління перш за все необхідно чітко визначити межі управління між центральним офісом та філіями шляхом зіставлення та коригування посадових інструкцій, ліквідувати дублювання певних функцій, визначити межі повноважень та відповідальності керівників усіх рівнів. Формування вертикально інтегрованих структур за видами діяльності дасть можливість використовувати переваги спеціалізації на об'єктах управління.

Для забезпечення високого рівня безпеки перевезень і взагалі всієї залізничної транспортної системи на підприємстві необхідно систематично здійснювати підвищення кваліфікації кадрів. З огляду на сучасні високошвидкісні технології доцільно моделювати аварії та створювати їх імітації за типом авіатренажерів для вироблення певних навичок персоналу рухомого складу.

Забезпечення високих стандартів обслуговування перш за все пасажирських перевезень сприятиме, окрім формального підвищення кваліфікації кадрів, налагодженню системи тестових перевірок керівництвом Товариства якості обслуговування в ролі звичайних пасажирів економкласу.

З метою підвищення ефективності малоінтенсивних ділянок залізниці слід проводити роботу зі створення дистанційної інфраструктури.

Сьогодні соціальний захист працівників-залізничників незадовільний: із середини 2014 року індекс споживчих цін та середня заробітна плата в Україні зростають більшими темпами, ніж оплата праці на залізниці, а з 2010 року по 2016 рік встановилась негативна тенденція падіння місця залізниці в рейтингу заробітних плат в країні, а саме з 10 до 15. Позитивним є те, що вже у 2017 році середньомісячна зарплата працівників ПАТ «Укрзалізниця» (7 863 грн.) була вищою за середньомісячну зарплату у промисловості (7 631 грн.) та загалом по Україні (7 104 грн.).

З 1 березня 2017 року відбулося підвищення місячних тарифних ставок та посадових окладів працівників ПАТ «Укрзалізниця» на 25%, але з огляду на постійне зростання цін на продукти харчування, непродовольчі товари та комунальні послуги заробітні плати слід неодноразово підвищувати, орієнтуючись на рівень оплати праці залізничників в розвинутих європейських країнах. Вирішенню проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів сприятиме перегляд концепції оплати праці, яка повинна зростати випереджаючими темпами порівняно з темпом інфляції та середнім рівнем оплати праці в державі.

Для стимулювання самовдосконалення персоналу та мотивації до підвищення продуктивності праці необхідно запровадити прозорий та справедливий підхід до оцінювання праці та відповідну оплату. З цією метою пропонуються впровадження рейтингової оцінки результатів роботи персоналу (наприклад, за принципом грейдингу) та реалізація програми участі працівників підприємства у прибутках. Розвитку та збере-

женню власного інтелектуального капіталу ПАТ «Укрзалізниці» сприятиме запровадження сучасних систем пошуку та відбору персоналу. Шляхами вдосконалення організаційного розвитку будуть також оптимізація функціональної та організаційної структур підрозділів, раціоналізація кількості персоналу. В умовах формування глобального інноваційного суспільства пропонується впроваджувати систему оцінювання та розвитку компетентності задля якнайбільш повного розкриття потенціалу працівника.

Розвиток корпоративної культури ПАТ «Укрзалізниця», традиції залізничників допоможуть посилити залучення працівників. Розвиток та укріплення корпоративного духу як внутрішнього клубу за інтересами, що об'єднує людей, яким цікаво працювати в компанії, створить додаткові важелі мотивації, завдяки чому персоналу буде подобатися працювати в компанії, а кожний співробітник буде ставитися до неї так само, як поважаючи традиції англієць ставиться до свого клубу, тобто з любов'ю, гордістю та турботою.

Завдяки вжиттю запропонованих заходів з організаційного розвитку ПАТ «Укрзалізниця» матиме позитивний, привабливий для потенційних працівників імідж та забезпечить власний сталий розвиток.

Висновки. Підбиваючи підсумок, відзначимо, що вдосконалення організаційного розвитку на підприємстві сьогодні перш за все пов'язане з розробленням та впровадженням комплексних змін, які покликані «осучаснити» функціонування всіх сфер його діяльності. Але тільки усвідомлення необхідності змін недостатньо, вкрай важливо визначити влучний момент для здійснення змін та скористатись ним. Досягти поставленої мети та отримати очікуваний результат можна, лише здійснюючи організаційний розвиток планомірним та системним чином.

Складність перетворень зумовлює необхідність своєчасних та комплексних змін у діяльності підприємств, а саме у технологіях, що використовуються, методах управління, вимогах до компетенції фахівців та до форм взаємодії із зовнішнім середовищем.

Для кардинального поліпшення стану української залізниці та забезпечення динамічного сталого економічного зростання необхідний їй випереджальний розвиток порівняно з іншими галузями промисловості.

Подальші дослідження необхідно зосередити на методах оцінювання ступеня готовності підприємства до організаційних перетворень та методиках стимулювання гнучкості підприємства під час реалізації змін.

Література:

1. Божко Л.М. Поняття організаційних змін і його синоніми. Вестник Омского университета. 2014. № 1. С. 77–84.
2. Гамалей Н.Ю. Технология управления организационными изменениями предприятия. Инженерный вестник Дона. 2014. № 7. С. 41–51.
3. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Київ: Вища школа, 1995. 267 с.
4. Ермоленко Л.А. Формирование методики оценки готовности предприятий к организационным изменениям. Вестник Самарского государственного университета. 2012. № 30. С. 86–92.
5. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 55–59.
6. Зайцева Н.Г., Чаловский А.И. Методы преодоления сопротивления изменениям в организации. Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2016. Т. 1. № 5. С. 20–23.
7. Качесова И.Н., Цевелев В.В. Организационные изменения предприятия на примере РЖД. Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XI междунар. науч.-практ. конф. № 9 (11). Москва: МЦНО, 2017. С. 36–45.
8. Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий: монография. Москва: Издательский дом «Академия естествознания», 2009. 80 с.
9. Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» за 2017–2021 роки // Офіційний веб-сайт Укрзалізниці. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors>.
10. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/40075815>.
11. Ралко О.С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. URL: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20>
12. Цевелев А.В., Цевелев В.В. Экономическое моделирование бизнес-процессов МТО. Экономика железных дорог. 2014. № 1. С. 50–59.

Коренюк П.И., Чекалова Н.Э., Лагода Л.В. Усовершенствование управления организационным развитием предприятия на примере ПАТ «Украинская железная дорога»

Аннотация. В статье рассмотрены сущность организационного развития, подходы к его толкованию. Определено, что в современном нестабильном мире развитие трактуют через категорию изменений. Освещена сущность изменений, определен их жизненный цикл. Рассмотрены основные элементы организационных изменений. Разработан алгоритм организационных изменений. Приведена классификация организационных изменений. Перечислены факторы, которые влияют на эффективность реализации организационных изменений. Предложены действенные приемы и методы преодоления сопротивления изменениям со стороны сотрудников-консерваторов. Определены последовательные этапы внедрения изменений на предприятии. Рассмотрен пример управления организационным развитием предприятия железнодорожного транспорта (ПАО «Украинская железная дорога») на основе организационных изменений.

Ключевые слова: организационное развитие, изменения, алгоритм изменений, факторы изменений, сопротивление изменениям, предприятие.

Korenyuk P.I., Chekalova N.E., Lagoda L.V. Improvement of the management of the organizational development of the enterprise on the example of PJSC “Ukrainian Railway”

Summary. The article deals with the essence of organizational development, approaches in its interpretation. It is determined that in the modern unstable world, development is interpreted through the category of changes. The essence of the changes is highlighted and their life cycle is defined. The main elements of organizational change are considered. An algorithm for organizational change. The classification of organizational changes is given. The factors that influence the effectiveness of the implementation of organizational changes are listed. Effective techniques and methods for overcoming resistance to change by conservatives have been proposed. The successive stages of introducing changes in the enterprise have been identified. The example of managing the organizational development of a railway transport enterprise (PJSC “Ukrainian Railway”) on the basis of organizational changes is considered.

Keywords: organizational development, changes, algorithm of changes, factors of changes, resistance to changes, enterprise.