

УДК 339.56  
 JEL: L15; L92; M11  
 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-384-390>

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

©2023 **НОВІКОВА М. М., ШВЕД А. Б., БРАТАШ М. А.**

УДК 339.56  
 JEL: L15; L92; M11

### **Новікова М. М., Швед А. Б., Браташ М. А. Організаційний механізм управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту**

У статті сформовано організаційний механізм управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Зазначено, що сьогодні активний розвиток процесів глобалізації вимагає зміни систем управління якістю, які існують на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту. Одним із прогресивних напрямів таких змін є формування дієвих механізмів управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, які відповідають сучасним вимогам до менеджменту якості. Відзначено, що організаційний механізм управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту складається з низки послідовних процедур, які здійснюють комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, що беруть участь у господарській діяльності залізничної галузі, і забезпечують оптимізацію та ефективне використання економічних ресурсів. Зазначено, що для впровадження запропонованого механізму необхідно використовувати комплексний підхід. Такий підхід впливає на використання ресурсів через поліпшення технології надання послуг, розробку та освоєння інновацій, інтенсифікацію та підвищення ефективності виробництва. Зроблено висновок, що однією з важливих умов формування організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту є використання сучасних управлінських технологій у поєднанні із впровадженням відповідної державної політики як на макроекономічному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання. Застосування організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту має бути поєднано з розробкою програми розвитку транспортної галузі. Ця програма повинна включати реалізацію пріоритетних напрямів діяльності, забезпечення науково-технічних і кадрових заходів, а також державну підтримку підприємств залізничного транспорту в рамках окремих інвестиційних проєктів.

**Ключові слова:** організаційний механізм, управління, якість послуг, підприємства залізничного транспорту.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 11.

**Новікова Марина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [novikova@kname.edu.ua](mailto:novikova@kname.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-6772-2019>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56328613400>

**Швед Аліна Борисівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [alinaborisovnamazur@gmail.com](mailto:alinaborisovnamazur@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4687-1544>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1115085>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58486651100>

**Браташ Мирослава Анатоліївна** – старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [Myroslava.Bratash@kname.edu.ua](mailto:Myroslava.Bratash@kname.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8300-9905>

UDC 339.56  
 JEL: L15; L92; M11

### **Novikova M. M., Shved A. B., Bratash M. A. The Organizational Mechanism for Managing the Quality of Services Provided by Railway Transport Enterprises**

The article forms an organizational mechanism for managing the quality of services provided by railway transport enterprises. It is noted that today the active development of globalization processes requires a change in the quality management systems that exist at domestic railway transport enterprises. One of the progressive directions of such changes is the formation of effective mechanisms for managing the quality of services provided by railway transport enterprises that meet modern requirements for quality management. It is observed that the organizational mechanism for managing the quality of services provided by railway transport enterprises consists of a number of sequential procedures that exert a comprehensive managerial impact on all management objects involved in the economic activities of the railway industry, and ensure the optimization and efficient use of economic resources. It is noted that for the implementation of the proposed mechanism, it is necessary to use an integrated approach. This approach affects the use of resources through the improvement of the technology of service provision, the development and mastering of innovations, the intensification and increase of production efficiency. It is concluded that one of the important conditions for the formation of an organizational mechanism for managing the quality of services provided by railway transport enterprises is the use of modern management technologies in combination with the introduction of appropriate State policy both at the macroeconomic level and at the level of economic entities. The application of the organizational mechanism for managing the quality of services provided by railway transport enterprises should be combined with the development of a program for the development of the transport industry. This program should include the implementation of priority areas of activity, the provision of scientific, technical and personnel measures, as well as the State support for railway transport enterprises within the frameworks of individual investment projects.

**Keywords:** organizational mechanism, management, quality of services, railway transport enterprises.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 11.

**Novikova Maryna M.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** novikova@kname.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-6772-2019>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56328613400>

**Shved Alina B.** – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** alinaborisovnamazur@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4687-1544>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1115085>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=58486651100>

**Bratash Myroslava A.** – Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** Myroslava.Bratash@kname.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8300-9905>

Вітчизняні підприємства залізничного транспорту відіграють значну роль в економіці країни. Поступове проникнення українських компаній у світову економіку вимагає впровадження сучасних стандартів якості. Основною метою цих стандартів є гарантування та постійне підвищення якості транспортних послуг. Щоб поліпшити управління якістю на залізничних підприємствах, необхідно створити сучасні механізми, які можуть підвищити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та задовольнити потреби споживачів.

Криза управління є тенденцією останніх років, оскільки перехід до ринкової економіки передбачає надзвичайно ліберальні економічні відносини. Через відсутність належного державного регулювання спостерігається зниження відповідальності, ігнорування прав, погіршення організаційних відносин, розпад систем контролю на всіх рівнях управління замість чіткого самоуправління, налагодженого механізму регулювання та координації процесів, надійних горизонтальних і вертикальних зв'язків. На жаль, більшість вітчизняних залізничних компаній зараз обмежені контролем якості своїх послуг і не мають можливостей впроваджувати системи управління якістю. Це пов'язано з відсутністю фінансових ресурсів. Підприємства не мають грошей навіть на оновлення матеріально-технічної бази, не кажучи вже про те, щоб фінансувати інновації в управлінні. Рішенням вказаних проблем має стати формування сучасних механізмів управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Проблеми управління якістю послуг завжди були в центрі уваги багатьох вчених економістів. Питання якості транспортних послуг висвітлено в роботах таких учених, як: О. Дикань [1], І. Бакушевич, Р. Гуменюк [2], В. Копитко [3], Г. Кучерук [4], І. Токмакова [5], М. Шаповал [6], М. Устенко, В. Івашкевич [7] та ін.

Але, незважаючи на достатню опрацьованість цього напрямку, досі залишаються невизначеними особливості формування сучасних механізмів управ-

ління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, які потребують ретельного дослідження.

Метою статті є формування організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Сьогодні активний розвиток процесів глобалізації вимагає зміни систем управління якістю, які існують на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту. Одним із прогресивних напрямів таких змін є формування дієвих механізмів управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, які відповідають сучасним вимогам до менеджменту якості.

Передусім визначимося зі змістом «якості послуги» та «управління якістю послуг».

Якість продукції (послуги) – це сукупність її характеристик, які дозволяють їй задовольняти певні потреби відповідно до її призначення. Таке визначення якості охоплює всі фази життєвого циклу продукції або послуги.

Управління якістю послуг – це комплекс оперативних методів і дій, які використовуються для досягнення стандартів якості. Управління якістю послуг має на меті створити конкурентоспроможну пропозицію, оцінюючи послуги конкурентів, які є на ринку.

Стосовно управління якістю для транспортної сфери, у тому числі й для залізничного транспорту, воно здійснюється із урахуванням специфіки діяльності підприємств транспорту, передусім тому, що головним продуктом їх діяльності є процес перевезення. Тобто продукцією транспорту є послуга, яка має ряд особливостей, а саме: вона не зберігається, її не можна замінити, вона є невіддільною від джерела надання та непостійною за якістю, її неможливо передбачити, а судження про якість її надання є суб'єктивним [8].

Необхідно зазначити, що за умов постійного загострення боротьби за клієнта на ринку транспортних послуг керівництво підприємств залізничного транс-

порту має постійно контролювати власний рівень якості послуг. Адже, аналізуючи підходи до визначення рівня якості послуг підприємств залізничного транспорту, досить мало уваги приділяють резервам її підвищення.

Підвищення якості транспортних послуг є основою для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності залізничних підприємств. Основою для цього має стати перехід залізничних підприємств до якості. Філософія управління якістю послуг на підприємствах має змінитися, щоб орієнтуватися на те, що працівники є відповідальними за свої обов'язки та операції, які вони виконують.

Стандарти ISO зараз визначають світові стандарти якості транспортних послуг, які базуються на дотриманні стандартів, постійній перевірці всіх видів продукції на відповідність стандартам, створенні умов для виробництва та реалізації якісної продукції та контролі якості.

Основними завданнями менеджменту якості підприємств залізничного транспорту є такі:

- ✦ у плануванні: розробка стратегії техніко-технологічного оновлення підприємства, формування бюджету для цього оновлення, діагностика стану техніко-технологічного оновлення підприємства, визначення можливостей техніко-технологічного оновлення, визначення рівня інноваційно-інвестиційного потенціалу, прогнозування перспектив техніко-технологічного оновлення підприємств залізничного транспорту;
- ✦ в організації: залучення проектного фінансування, пошук інноваційних ідей, підготовка кадрового складу з науково-технічним спрямуванням для впровадження інноваційного обладнання та технологій, використання нового обладнання на основі діяльності міжфункціональної команди;
- ✦ в аспекті мотивації: стимулювати працівників для навчання та підвищення їхньої кваліфікації для роботи на новому обладнанні, підтримувати процеси, пов'язані з інноваціями;
- ✦ контроль включає: моніторинг проекту техніко-технологічного оновлення підприємств залізничного транспорту, контроль за ефективним використанням ресурсів, а також коригувальні заходи.

Критеріями виступають інтегральні показники оцінки техніко-технологічного стану підприємств залізничного транспорту та рівня інноваційно-інвестиційного потенціалу.

Першим і головним етапом є моніторинг якості послуг, який базується на рівнях задоволення споживачів якістю наданих послуг, дослідженні потреб у наявних і нових послугах, оцінці можливості та реальності надання нових типів послуг, а також рівнях технічного та експлуатаційного обслуговування.

Однією з головних проблем для підприємств залізничного транспорту є створення та впровадження ефективної системи управління якістю. Це пов'язано з низькою кількістю персоналу, недостатнім досвідом управління якістю та відсутністю значної державної підтримки. Тобто підприємства повинні створити умови, які дозволять впроваджувати систему якості:

- ✦ впроваджувати систему якості за допомогою теоретичних досліджень і практичних навичок;
- ✦ проводити регулярне навчання та підвищувати компетентність персоналу у сфері управління якістю;
- ✦ дотримуватися міжнародних стандартів і вимог при виготовленні товарів чи послуг;
- ✦ залучати персонал для створення високоякісної продукції та надання якісних послуг, особливо щодо перевезень пасажирів;
- ✦ брати участь у державних програмах щодо поліпшення системи якості або ініціювати їх реалізацію;
- ✦ сприяти внесенню змін до нормативних і, якщо можливо, законодавчих документів щодо якості;
- ✦ стимулювати вдосконалення системи управління якістю тощо [9].

Якість послуг підприємств залізничного транспорту, звісно, є пріоритетом для всіх стейкхолдерів. Рівень послуг також можна регулювати за допомогою інноваційності та врахування змін, які відбуваються в зовнішньому та внутрішньому оточенні компаній (рис. 1).

Своєю чергою, забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту повинно формуватися за такими принципами:

- ✦ досягнення найвищого ступеня простоти та гнучкості організаційних структур для управління якістю послуг на підприємствах;
- ✦ оптимізація кількості функцій, їх конкретизації та розподілу, а також відповідальності між різними ланками системи управління якістю послуг;
- ✦ наукова обґрунтованість, наступність і планованість усіх організаційних змін.

Основоположним принципом створюваної системи управління якістю є процесний підхід. У компанії має бути реалізований механізм досягнення високої якості технологічних процесів на основі формування системи споживачів і виробників внутрішніх послуг, що забезпечить створення системи управління виробничими взаєминами, яка не допускає відхилення в реалізації проміжних операцій, що призводять до надання неякісних послуг клієнтам [10].

Дослідження теоретико-методологічних підходів до визначення поняття «механізм» дозволяє дійти висновку, що існує кілька підходів до визначення його сутності. В економічному словнику «механізм»



**Рис. 1. Схема управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту**

Джерело: авторська розробка.

можна визначити як «система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності» або «послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище». Механізм управління містить цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей [11].

Існують ринкові механізми ціноутворення, фінансові механізми держав і великих корпорацій, а також механізми збалансованості національної та світової економік. Цей новий (оновлений) стан основного явища є результатом функціонування таких механізмів. Мультиплікативні механізми, такі як чергування циклів економічного розвитку, сезонних коливань цін на різні товари та послуги, є прикладами закритих економічних механізмів, які повторюють або відтворюють початкові економічні події в нових або змінених умовах господарювання.

Організаційний механізм управління якістю послуг базується на елементах, які визначають основні напрями організації управління діяльністю підприємств залізничного транспорту. Ці елементи є основою того, як цей механізм виконує свою роботу.

Організаційний механізм управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту складається з низки послідовних процедур, які здійснюють комплексний управлінський вплив на всі об'єкти

управління, що беруть участь у господарській діяльності залізничної галузі, та забезпечують оптимізацію та ефективне використання економічних ресурсів.

Для створення організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту необхідно, щоб суб'єкти господарювання виконували управлінські функції, які існують у різних етапах процесу управління, використовуючи елементи механізму.

У процесі визначення умов формування організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту необхідно враховувати такі теоретичні та методичні положення:

- 1) реорганізація системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту повинна базуватися на міждисциплінарному підході та впроваджуватися комплексно на основі поєднання інтересів усіх учасників процесу, включно з державними органами, підприємствами та суспільством;
- 2) для впровадження запропонованого організаційного механізму необхідно використовувати системно-ситуаційний підхід, враховуючи особливості діяльності підприємств залізничного транспорту України;
- 3) необхідність вирішення проблеми фінансування системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту;

- 4) інструменти, які використовуються для забезпечення якості послуг підприємств залізничного транспорту, включають таке: законодавство; фінансове забезпечення; кваліфіковані управлінські кадри (спеціалісти з адміністративного менеджменту, економіки, логістики та фінансів);
- 5) розробка механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту потребує участі якомога більшої кількості науковців, практиків і фахівців різних напрямків. Крім того, його структура має бути схвалена власниками підприємств і керівниками всіх рівнів. Такий підхід практично усуне можливість конфлікту інтересів.

**Р**озробка організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту базується на кількох закономірностях, включно із залежністю механізму від навколишнього середовища; висока якість суб'єкта господарювання, який забезпечує розкриття механізму, і висока якість структури в цілому. Він складається із: законів організації та управління; функцій управління; структури управління; адміністративних методів управління; техніко-економічного забезпечення управління; адміністративно-управлінського персоналу.

До методів, що стосуються функцій управління, треба застосовувати: методи організації, аналізу, планування, контролю. Функціональні складові організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту складаються із системи цілей, системи управління та системи забезпечення (рис. 2).

Необхідність створення та впровадження організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту пов'язана з такими об'єктивними причинами: застарілість, надмірна енергоємність виробничих процесів, недосконалість економічного потенціалу підприємств, низький рівень конкурентоспроможності транспортної послуги, відсутність соціальної орієнтації в наданні послуг, високий рівень втрат ресурсів і відсутність соціальної орієнтації в наданні послуг.

На думку авторів, створення та реалізація запропонованого організаційного механізму неможливі без впровадження відповідної державної політики як на макроекономічному рівні, так і на рівні підприємств залізничного транспорту України. На рівні підприємств такі елементи політики включають:

- ✦ оптимізацію витрат на надання підприємствами нових транспортних послуг з урахуванням резервів ресурсозбереження;
- ✦ вдосконалення наявної системи нормативів витрат ресурсів на підприємствах залізничного транспорту;

- ✦ активізацію пошуку резервів ресурсозбереження з метою зниження рівня ресурсоемності наданих послуг;
- ✦ зниження шкідливого впливу діяльності на навколишнє природне середовища.

Для впровадження запропонованого механізму необхідно використовувати комплексний підхід. Такий підхід впливає на використання ресурсів через поліпшення технології надання послуг, розробку та освоєння інновацій, інтенсифікацію та підвищення ефективності виробництва. Особливу увагу варто приділити створенню інформаційно-аналітичної бази для моніторингу діяльності підприємств залізничного транспорту у сфері якості послуг. Ця база буде використовуватися для визначення характеристик і показників, збору вихідних даних і перевірки їх достовірності. Така база може служити основою для прийняття різних управлінських рішень, що особливо важливо для дотримання певних правил проведення такого моніторингу загалом.

## ВИСНОВКИ

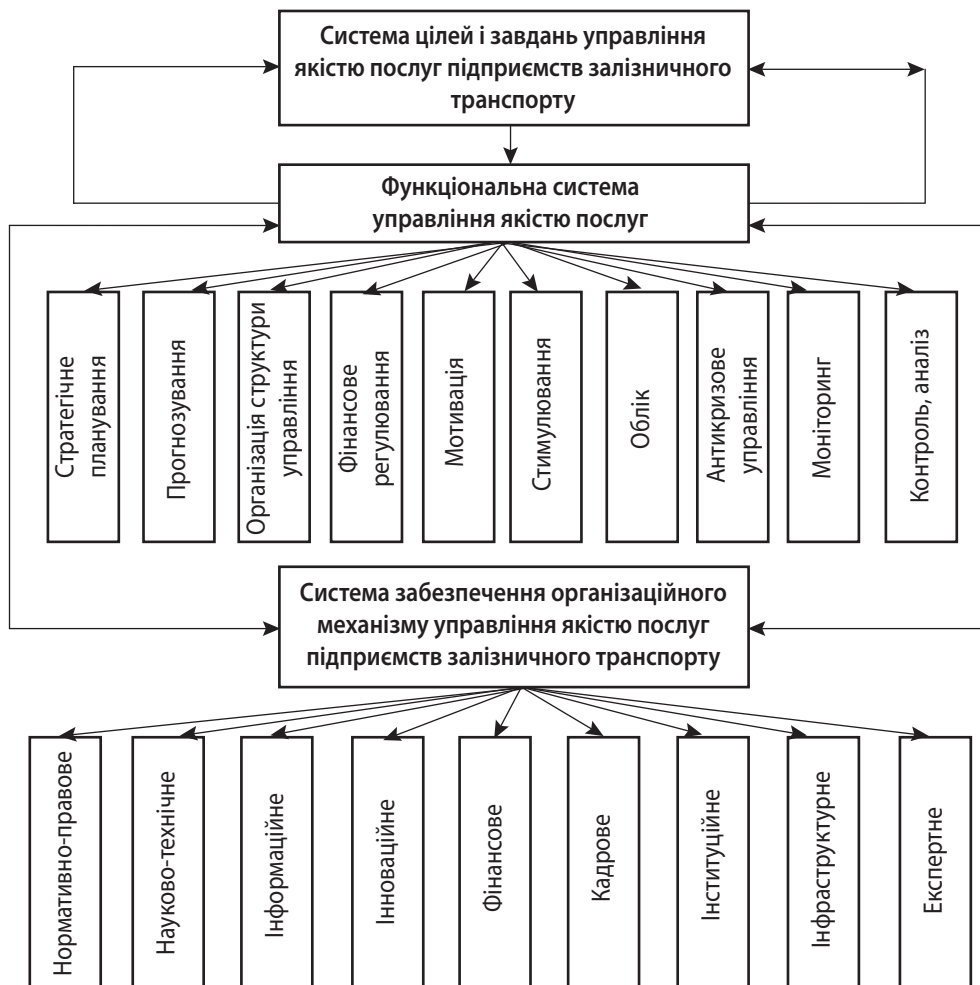
Узагальнюючи все вищенаведене, можна зробити висновок, що однією з важливих умов формування організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту є використання сучасних управлінських технологій у поєднанні із впровадженням відповідної державної політики як на макроекономічному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання.

Застосування організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту має бути поєднано з розробкою програми розвитку транспортної галузі. Ця програма повинна включати реалізацію пріоритетних напрямів діяльності, забезпечення науково-технічних і кадрових заходів, а також державну підтримку підприємств залізничного транспорту в рамках окремих інвестиційних проектів.

Перспективою подальших досліджень має бути побудова інтегрованої моделі управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Дикань О. В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 163–171. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_52\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_27)
2. Бакушевич І. В., Гуменюк Р. О. Залізничні пасажирські перевезення в контексті євро логістичної інтеграції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2008. № 633. С. 23–31. URL: [https://vlp.com.ua/files/03\\_26.pdf](https://vlp.com.ua/files/03_26.pdf)
3. Копитко В. І. Маркетингові дослідження залізничних перевезень як передумова ефективного менеджменту // *Маркетинг та логістика в системі ме-*



**Рис. 2. Функціональні складові організаційного механізму управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту**

Джерело: авторська розробка.

- неджменту : тези доповідей VI Міжнародної наукової конференції (м. Львів, 9–11 листопада 2006 р.). Львів, 2006. С. 150–151.
- Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність : монографія. Київ : ДЕДУТ, 2011. 208 с.
  - Токмакова І. В. Концепція забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України. *Агросвіт*. 2015. № 11. С. 38–43. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2015/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2015/8.pdf)
  - Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Знання, 2006. 472 с.
  - Устенко М. О., Івашкевич В. С. Логістичні технології як фактор забезпечення якості обслуговування споживачів транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i61.127713>
  - Каличева Н. Є. Переваги залізничного транспорту на ринку транспортних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2013. № 3. С. 137–146. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13050/1/Каличева.pdf>
  - Каличева Н. Є., Мельник О. А., Рубльов О. В. Особливості формування системи управління якістю на залізничному транспорті в сучасних умовах.

- Науковий огляд. 2018. № 4. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13059/1/Kalicheva.pdf>
- Кірдіна О. Г. Якість послуг як фактор конкурентоспроможності залізничної компанії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 163–165. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8944/1/Kirdina.pdf>
  - Економічний словник. URL: [http://yandex.ua/yandsearch?text=http%3A%2F%2Fabc.informbureau.com%2Fhtml%2Foicssenoaaiue\\_iaoaieci.html.&clid=1959251&lr=28539&msp=1](http://yandex.ua/yandsearch?text=http%3A%2F%2Fabc.informbureau.com%2Fhtml%2Foicssenoaaiue_iaoaieci.html.&clid=1959251&lr=28539&msp=1)

#### REFERENCES

- Bakushevych, I. V., and Humeniuk, R. O. "Zaliznychni pasazhyrski perevezennia v konteksti yevrologichnoyi intehratsii" [Railway Passenger Transportation in the Context of Eurologistic Integration]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya «Lohistyka»*, no. 663 (2008): 163-171. [https://vlp.com.ua/files/03\\_26.pdf](https://vlp.com.ua/files/03_26.pdf)
- Dykan, O. V. "Stratehichni oriientyry shchodo udoskonalennia systemy upravlinnia yakistiu na vitchyznianykh promyslovykh pidpriemstvakh" [Strategic Guidelines for Improving Quality Management System

- for Domestic Industrial Enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 52 (2015): 163-172. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_52\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_27)
- "Ekonomicnyi slovnyk" [Economic Dictionary]. [http://yandex.ua/yandsearch?text=http%3A%2F%2Fabc.informbureau.com%2Fhtml%2Ffoicssenoaiiue\\_iaoaieci.html&clid=1959251&lr=28539&msp=1](http://yandex.ua/yandsearch?text=http%3A%2F%2Fabc.informbureau.com%2Fhtml%2Ffoicssenoaiiue_iaoaieci.html&clid=1959251&lr=28539&msp=1)
- Kalycheva, N. Ye. "Perevahy zaliznychnoho transportu na rynku transportnykh posluh" [Advantages of Railway Transport in the Market of Transport Services]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 3 (2013): 137-146. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13050/1/Каличева.pdf>
- Kalycheva, N. Ye., Melnyk, O. A., and Rublyov, O. V. "Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na zaliznychnomu transporti v suchasnykh umovakh" [Features of the Formation of a Quality Management System in Railway Transport in Modern Conditions]. *Naukovi ohliad*, no. 4 (2018). <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13059/1/Kalicheva.pdf>
- Kirdina, O. H. "Yakist posluh yak faktor konkurentospromozhnosti zaliznychnoi kompanii" [Quality of Services as a Factor of Railway Company's Competitiveness]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 40 (2012): 163-165. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8944/1/Kirdina.pdf>

- Kopytko, V. I. "Marketynhovi doslidzhennia zaliznychnykh perevezhen yak peredumova efektyvnoho menedzhmentu" [Marketing Research of Railway Transportation as a Prerequisite for Effective Management]. *Marketynh ta lohystyka v systemi menedzhmentu*. Lviv, 2006. 150-151.
- Kucheruk, H. Yu. *Yakist transportnykh posluh: upravlinnia, rozvytok ta efektyvnist* [Quality of Transport Services: Management, Development and Efficiency]. Kyiv: DETUT, 2011.
- Shapoval, M. I. *Menedzhment yakosti* [Quality Management]. Kyiv: Znannia, 2006.
- Tokmakova, I. V. "Kontseptsiia zabezpechennia harmoninoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy" [Concept of Balanced Development of Railway Transport of Ukraine]. *Ahrosvit*, no. 11 (2015): 38-43. [http://www.agrosvit.info/pdf/11\\_2015/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/11_2015/8.pdf)
- Ustenko, M. O., and Ivashkevych, V. S. "Lohistychni tekhnolohii yak faktor zabezpechennia yakosti obsluhovuvannia spozhyvachiv transportnykh posluh" [Logistic Technologies as a Factor of Providing Quality Service for Consumers of Transport Services]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 61 (2018): 95-102. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i61.127713>

УДК 65.050:331.108 (075) (477)

JEL: M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-390-396>

## ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

©2023 ЗВАРИЧ О. І., КОГУТ Н. О.

УДК 65.050:331.108 (075) (477)

JEL: M12

### Зварич О. І., Когут Н. О. Еволюція моделей управління персоналом: від теорії до практики в сучасному підприємстві

Ця стаття присвячена еволюції моделей управління персоналом від їхньої появи до використання на практиці. Із використанням системного та синергетичного підходів, методів аналізу та синтезу, дедукції та індукції, історичного, компаративного і контент-аналізу з'ясовано, що дослідження розвитку моделей дає можливість зрозуміти їх вплив на організаційну культуру й ефективність управління. Також воно дозволяє виокремити ключові особливості даних моделей і тенденції їх розвитку. Дане дослідження дає можливість формувати більш ефективні підходи до організаційного управління в сучасному економічному середовищі. Водночас встановлено, що управління персоналом – це невід'ємна складова загальної теорії управління сучасними підприємствами – менеджменту, адже воно – не тільки окрема функція, а й основний елемент успішної стратегії керівництва. Отже, розглядаючи погляди різних наукових шкіл на роль людини в економічній системі, у тому числі в компанії, можна виокремити три підходи до наукових досліджень феномену управління: гуманітарний, економічний і організаційний. Для з'ясування цих процесів у даній роботі проаналізовано три найвідоміші моделі менеджменту персоналу: американська, європейська та японська із виділенням їхніх сильних і слабких сторін і розкриттям впливу цих систем на управління людськими ресурсами. Автори статті намагаються виявити можливу синергію між вказаними моделями, враховуючи те, що кожна з них має чимало сильних сторін. З огляду на те, що ці моделі є різними, стаття дозволяє зрозуміти, як вони стимулюють професійний розвиток працівників та збільшують успішність підприємства. Також дане дослідження може бути корисним для тих, хто формує стратегію управління персоналом у різних секторах економіки, підвищуючи цим конкурентоспроможність підприємства та його стабільний розвиток.

**Ключові слова:** модель, моделювання, персонал, менеджмент, управління, управління персоналом і його ефективність, модель управління, стратегія.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Зварич Олена Ігорівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку та оподаткування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

**E-mail:** [lenu\\_zl@ukr.net](mailto:lenu_zl@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5088-7565>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-8298-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58512969400>