

МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ АКТИВІЗАЦІЇ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ

*Дикань В.Л., д.е.н., професор,
Воловельська І.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Система управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту – це комплекс заходів, спрямованих на нетрадиційне рішення поставлених завдань при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах ризику і невизначеності на основі критеріїв створювального задоволення.

Якщо мова йде про довгострокову діяльність, яка є характерною для підприємств залізничного транспорту та полягає в постійній інтеграції інноваційних ідей, поновленні та адаптації продукції до умов ринку, необхідно використовувати новітні техніки управління. Посилення конкурентної боротьби, інноваційні зміни на світовому ринку транспортних послуг змушують змінювати характер управлінських взаємодій, а також основних компетенцій співробітників підприємств залізничного транспорту. Все це вимагає творчого підходу і оновлення всієї системи управління залізничним транспортом, яка на сьогоднішній день є досить консервативною. Згідно проведених реформ залізниці повинні працювати як єдиний механізм, основна мета якого полягає у задоволенні потреби споживача за допомогою постійного вдосконалення професіоналізму всіх співробітників і підвищення їх творчої активності.

Різкі зміни досить складно сприймаються будь-яким підприємством, не кажучи вже про таку потужну структуру як АТ "Укрзалізниця". Таким чином, немає сенсу будувати нову модель управління: слід використовувати новітні методики і технології, які спонукають працівника до праці. Ми пропонуємо використовувати методи активізації мислення в сукупності з методами мотивації, заснованими на поведінкових психотипах людини.

Ключові слова: управління; управління економічною безпекою; стратегії підприємства; методи активізації мислення; мотивація; поведінкові психотипи.

METHODS OF MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT BASED ON THE PRINCIPLES OF ACTIVATION OF CREATIVE THINKING

*Dykan V. L., doctor of Economics, Prof.,
Volovelska I. V., candidate of Economics, associate Professor (USURT)*

The system of management of economic security of railway transport enterprises is a set of measures aimed at unconventional solution of the set tasks with the most effective use of the available potential in the conditions of risk and uncertainty based on the criteria of creative satisfaction.

If we are talking about the long-term activities characteristic of railway transport enterprises, which consist in the constant integration of innovative ideas, updating and adapting products to market conditions, it is necessary to use the latest management

© Дикань В.Л.,

Воловельська І.В. **Вісник економіки транспорту і промисловості № 72-73, 2020-2021**

techniques. Increased competition and innovative changes in the global transport services market are forcing changes in the nature of management interactions, as well as in the core competencies of railway employees.

All this requires a creative approach and updating the entire management system, which is currently quite conservative on the road. According to the ongoing reforms, the road should work as a single mechanism, the main goal of which is to meet the needs of the consumer by constantly improving the professionalism of all employees and increasing their creative activity. Drastic changes are quite difficult to perceive by any enterprise, not to mention such a powerful structure as AT «UZ». Thus, it makes no sense to build a new management model, you should use the latest techniques and technologies that encourage the employee to work. We suggest using methods of activating thinking in conjunction with methods of motivation based on behavioral psychotypes of a person.

This is primarily due to the fact that in the conditions of constant changes in the external environment, it is necessary to use non-trivial methods of developing the potential of the enterprise. And since the personnel is the main source and tool for the implementation of the goals and objectives facing the enterprise, it is necessary to develop it first of all. Methods of activating thinking do not break the existing management system, which makes it easier for staff to adapt to changes. They are primarily aimed at eliminating the inertia of thinking that prevents a comprehensive consideration of the problem being solved. The purpose of these methods is to make the process of developing an optimal solution more qualitative and productive. Thus, in order to use employees as effectively as possible in solving the necessary tasks, you need to correctly use their personal bookmarks regarding the types of thinking.

Knowing the type of thinking and being able to apply it at the right time sets us the following task: how to make the intellect work better and faster. The purpose of the proposed management model is to build a comprehensive system for making the most effective management decisions aimed at obtaining competitive advantages in an aggressive external environment. This model will provide an opportunity for innovative intellectualization of the management of all processes occurring at the enterprises of the railway industry of Ukraine.

Keywords: *enterprise management; economic security management; enterprise strategies; methods of activating thinking; motivation; behavioral psychotypes.*

Постановка проблеми: Основна мета системи економічної безпеки підприємства полягає в прийнятті оптимальних управлінських рішень, що ведуть до його процвітання. Для досягнення цієї мети необхідно створити таку систему управління, яка спираючись на інноваційні методики мотивації і активізації мислення персоналу, дозволила б підприємству працювати збагачено і продуктивно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми. Вагомий внесок у вивчення поняття управління підприємством внесли такі вчені як Дикань В.Л., Панченко С.В., Воловельська І.В., Маслово В.О., Маковоз О.В. [3, 4, 5,

7, 8] та ін.

Питання активізації творчого мислення та управління персоналом досліджували такі вчені як Алексеев А.А., Громова Л.А., Бос Е. [1, 2, 6, 9] і ін.

Однак слід зауважити, що всі запропоновані авторами методики управління є недостатньо комплексними, особливо це стосується підприємств залізничного транспорту, що і стало підставою для написання статті.

Метою статті є: розробка методики управління підприємством залізничного транспорту на основі створення системи економічної безпеки за допомогою методик активізації творчого мислення

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління

економічною безпекою підприємств залізничного транспорту - це комплекс заходів, спрямованих на нетрадиційне рішення поставлених завдань при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах ризику і невизначеності на основі критеріїв створювального задоволення.

Якщо мова йде про довгострокову діяльність, яка є характерною для підприємств залізничного транспорту та полягає в постійній інтеграції інноваційних ідей, поновленні та адаптації продукції до умов ринку, необхідно використовувати новітні техніки управління.

Таких технік безліч, ми виділили основні за такими ознаками:

1. Національні пріоритети:

- Японська система – сімейні цінності; безперервне навчання;

- Американська система – гроші, кар'єра;

- Європейська система – соціальний пакет; творче зростання;

- Арабська система – клановість, релігійні заборони, орієнтація на вклад кожного співробітника.

2. Часові фактори:

- Проект, обмежений за часом: підприємство або група створюється на час виконання проекту;

- Проект, який не має часових обмежень. Це підприємство у «класичній формі». Створюється на невизначений термін, має місію, цілі та ін..

- Проект, орієнтований не на час, а на виконання поставленої мети. Може бути як короткочасним, так і тривалим. Мета – отримати максимальний прибуток.

3. Системи управління з організаційно-економічними параметрами [7]:

- Авторитарна модель.
- Модель на основі делегування повноважень.

- Управління на основі інтеграції.

- Управління на основі прийняття рішень.

- Модель розширеного делегування.

- Модель результатів.

- Управління за відхиленнями.

- Модель управління за продуктом.

- Процесна модель управління.

- Модель орієнтації на збут.

- Модель управління на основі мотивації.

Посилення конкурентної боротьби, інноваційні зміни на світовому ринку транспортних послуг змушують змінювати характер управлінських взаємодій, а також основних компетенцій співробітників залізничних підприємств.

Все це вимагає творчого підходу і оновлення всієї системи управління, яка на сьогоднішній день на залізниці є досить консервативною.

Різкі зміни досить складно сприймаються будь-яким підприємством, не кажучи вже про таку потужну структуру як АТ "Укрзалізниця"

Згідно проведених реформ залізниця повинна працювати як єдиний механізм, основна мета якого – задовольнити потреби споживача за допомогою постійного вдосконалення професіоналізму всіх співробітників і підвищення їх творчої активності.

Таким чином, немає сенсу будувати нову модель управління: слід використовувати новітні методики і технології, які спонукають працівника до праці.

Ми пропонуємо використовувати методи активізації мислення в сукупності з методами мотивації, заснованими на поведінкових психотипах людини.

У першу чергу, це пов'язано з тим, що в умовах постійної зміни зовнішнього середовища необхідно використовувати нетривіальні методи розвитку потенціалу підприємства. А так як персонал є основним джерелом і інструментом реалізації цілей і завдань, що стоять перед підприємством, то розвивати в першу чергу необхідно саме його.

Методи активізації мислення не руйнують сформовану систему

управління, що дозволяє персоналу легше адаптуватися до змін. Першочергово вони спрямовані на усунення інерції мислення, що перешкоджає всебічному розгляду розв'язуваної задачі.

Мета цих методів полягає в тому, щоб зробити процес розробки оптимального рішення більш якісним і продуктивним.

На думку більшості авторів, алгоритм процесу розв'язання задачі складається з наступних послідовних етапів:

1. Мотиваційний – для спонукання співробітників максимально ефективно виконувати поставлені завдання.

2. Аналітичний – для визначення основних параметрів і критеріїв поставленого завдання, а так само вироблення плану дій для досягнення мети найкоротшим шляхом з найменшими витратами.

3. Вибір шляхів вирішення – на основі наявного досвіду і знань співробітників відбувається розробка як традиційних, так і нетрадиційних механізмів вирішення проблеми.

4. Обґрунтування, на цьому етапі відбувається детальне опрацювання наявних алгоритмів дій і на підставі отриманих розрахунків визначається оптимальний шлях вирішення питання.

5. Реалізація та коригування – на цьому етапі проводиться впровадження і за необхідності зміна обраного сценарію.

Методи активізації мислення традиційно діляться на:

1. Індивідуальні. Ці методи покликані знаходити у суб'єкта приховані творчі здібності. Найбільш відомі способи – пошук аналогій і асоціацій (бабка – гвинтокрил).

2. Інструментальні. Ці методи нічого не відкривають, працюючи з тим потенціалом, який є. Вони покликані полегшити роботу, так як їх мета – використовувати вже існуючі методики і алгоритми стосовно до наявних умов

(ТРИЗ, морфологічний аналіз).

3. Колективні методи. Коли необхідно вирішити задачу швидко, доречно використовувати «колективний розум» – збирається група фахівців або експертів і обговорюється рішення поставленого завдання («мозковий штурм», синектика).

Залежно від поточних умов і пріоритетів, а також індивідуальних якостей представників колективу, визначається метод активізації мислення, який слід використовувати. Стилі індивідуального мислення можна поділити на [1; 6]: синтетичний стиль мислення; утопічний стиль мислення; реалістичний стиль мислення; аналітичний стиль мислення та скептичний стиль мислення. Таким чином, для використання співробітників максимально ефективно при вирішенні відповідних завдань згідно поставлених цілей потрібно правильно використовувати їх особистісні складові стосовно типів мислення. Знання типу мислення і вміння застосувати його в потрібний момент ставить перед нами таку задачу: як змусити інтелект працювати якісніше і швидше.

Слід зазначити, що підприємства залізничного транспорту відрізняються недосконалістю управлінської політики. Мається на увазі і порушення трудового законодавства, не дивлячись на достатню кількість контролюючих органів, і низький рівень соціальної відповідальності, і досить часті випадки тиску з боку керівництва, і невідповідні умови праці тощо.

Реформа, що здійснюється, повинна виключити подібні недоліки, однак для ефективної роботи цього не достатньо. З огляду на сучасні інноваційні технології управління, необхідно, по-можливості, застосовувати їх в роботі на залізниці. І, як перший крок, ми пропонуємо в моделі управління підприємствами залізничного транспорту використовувати методики активізації творчого мислення.

У сьогоднішніх умовах мінливого зовнішнього середовища на основі інноваційного розвитку технологічного прогресу, розвиток діяльності залізничної галузі вимагає нового бачення управлінської структури. Параметри і критерії її функціонування повинні ґрунтуватися на завданнях, що стоять перед залізницею, а саме – досягнення конкурентних переваг на основі критеріїв створювального задоволення.

При побудові такої системи

управління, необхідно враховувати, що АТ «Укрзалізниця» є потужною, системною, організованою структурою, всі елементи якої є взаємопов'язаними і взаємозалежними. Метою запропонованої моделі управління є побудова комплексної системи прийняття максимально ефективних управлінських рішень, спрямованих на отримання конкурентних переваг в умовах агресивного зовнішнього оточення (схематичне зображення моделі на рис. 1).

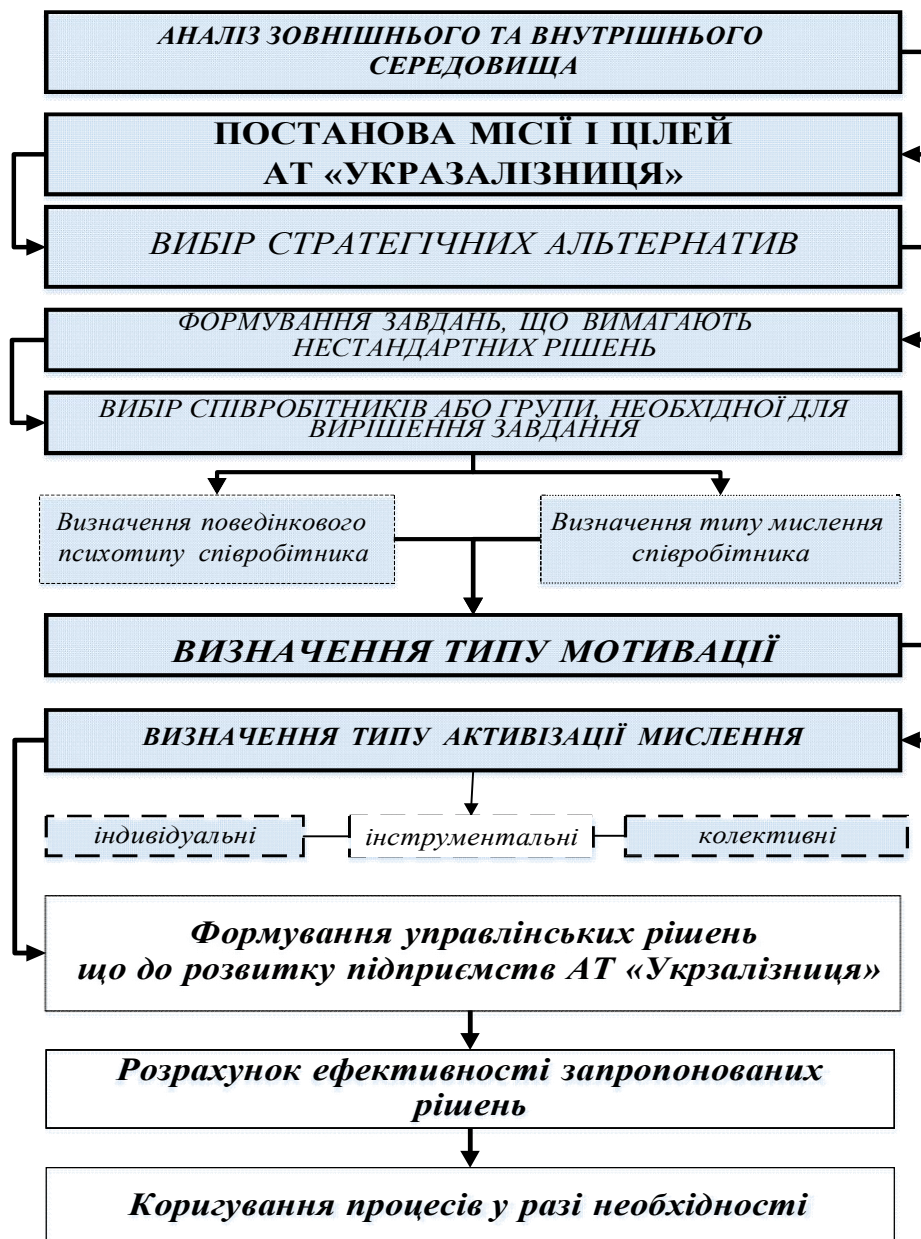


Рис.1. Схематичне зображення запропонованої моделі управління [розроблено авторами]

Така модель дасть можливість для інноваційної інтелектуалізації управління всіма процесами, що відбуваються на підприємствах залізничної галузі України.

Перевагами такої моделі стануть:

- інноваційність прийнятих рішень;
- відповідність прийнятих рішень умовам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств залізничного транспорту;

- можливість вибору методики прийняття управлінських рішень;

- використання в процесі прийняття рішень та вирішення існуючих проблем інтелектуального потенціалу всіх співробітників підприємства;

- посилення інтелектуального потенціалу співробітників;

- оптимізація системи управління;

- підвищення якості та продуктивності системи управління за рахунок технологій активізації творчого мислення;

- використання методів мотивації і стимулювання співробітників за допомогою індивідуальних інноваційних методик;

- підвищення конкурентоспроможності продукції залізничного транспорту;

- скорочення погодинних і матеріальних витрат підприємства;

- розвиток підприємства відповідно до сучасних принципів високотехнологічного зовнішнього середовища, та ін.

Запропонована модель управління підприємствами залізничного транспорту на основі методики активізації творчого мислення включає в себе наступні блоки:

1. Перший блок – аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Тут проводиться постійний моніторинг змін, що відбуваються на світовому транспортному ринку; визначається стан потенціалу підприємства, його можливості і резерви.

2. Другий блок – постановка місії і цілей підприємства. На основі

отриманих результатів даний блок встановлюються основним для пріоритетного розвитку підприємства на певні періоди часу.

3. Третій блок – визначення стратегічних пріоритетів на основі конкурентного становища підприємства на ринку транспортних послуг і рівня розвитку його системи економічної безпеки, а також поставлених перед підприємством цілей. Стратегії будемо використовувати наступні:

- податкова стратегія;

- стратегія переслідування;

- еталона стратегія;

- стратегія інноваційного випередження;

- стратегія «плата за бренд»;

- стратегія унікальності;

- стратегія протистояння;

- стратегія збереження.

4. Четвертий блок, в якому, виходячи з обраних пріоритетів, формується комплекс завдань, що вимагають не стандартних рішень. Причому формулювання завдань повинно відповідати вимогам, що поставлені методами активізації розумових процесів.

5. П'ятий блок – тут мова йде про вибір одного співробітника або групи, що відповідають своєю кваліфікацією і компетентністю отриманому завданню. Після відбору фахівців необхідно визначити:

- психотип співробітника щодо можливості роботи в групі або індивідуально (інтроверт; екстраверт);

- психотип співробітників щодо виду мотивації (егоїст, креативний, матеріальний, нематеріальний, справедливий, ідейний, прогресивний, витратний, престижний, боягуз);

- тип мислення співробітників для подальшого вибору методу активізації мислення і підбору учасників групи (синтетичний, утопічний, реалістичний, скептичний).

В результаті у нас в групі або індивідуально працюватимуть ті

співробітники, які володіють не тільки певними знаннями, але і можуть розвивати свій потенціал і пропонувати нетрадиційні рішення з найменшими витратами.

6. Шостий блок – тут визначається метод, за допомогою якого можлива найбільш продуктивна активізація творчого мислення співробітників відповідно до поставлених завдань, часових і матеріальних критеріїв. Мета даного блоку – отримати максимальний ефект при мінімальних витратах.

У разі, якщо співробітник є інтровертом і не може продуктивно працювати в групі, йому необхідно доручити індивідуальне завдання або вирішувати завдання самостійно, паралельно з групою.

Для цього ми пропонуємо застосувати метод бісоціації, який найбільше підходить для індивідуальної роботи. Його сутність в тому, що на відміну від асоціації, поняття яких виходять одне з іншого, тут стикаються абсолютно різні поняття з несумісних сфер. За статистикою при роботі з таким методом кожна нова ідея виникає кожні 2-3 хвилини [2].

Причому, необхідно пам'ятати, що на думку А. Кестлера при об'єднанні двох матриць з різних областей може вийти три варіанти вирішення [9]:

- при зіткненні – жарт або сарказм;
- при злитті – відкриття або ідея;
- при протиставленні – художній образ.

Недоліком цього методу, є необхідність учасників володіти знаннями в двох і більше областях діяльності.

До колективних методів активізації творчого мислення слід віднести « мозковий штурм » і « синектику ». Ці методи досить схожі, але « мозковий штурм » є мало витратним і швидким за часом, а синектика дає більший результат, однак і часові, і матеріальні витрати

досить великі, так як крім збору групи необхідно її навчання.

У методі « мозкового штурму » робота здійснюється в два етапи, кожен з яких триває не більше двох годин. Мета методу – надати якомога більше ідей, з яких вибирається найкраща. У цьому методі основною є не якість, а кількість. Також критика заборонена, і можуть висуватися найфантастичніші ідеї. У методі синектики критика дозволена. Цей метод передбачає створення групи не менш п'яти і не більше семи осіб, які працюють до повного вирішення проблеми. До групи входять фахівці різного профілю і психотипу. У групі обов'язково присутній експерт або експерти, відібрані особою, яка приймає рішення і поставила задачу. Всі учасники групи навчаються основним принципам і правилам. Хід обговорення записується і аналізується. Не дивлячись на всі переваги, даний метод є високо затратним, багатоетапним і складним, через що застосовується досить рідко.

Морфологічний аналіз – універсальний метод в тому сенсі, що є мало витратними; з його допомогою може працювати як одна людина, так і група. Цей метод є готовим інструментом до виконання. За допомогою цього методу можна вирішувати як вже існуючі проблеми, так і створювати інноваційні ідеї. У цьому методі аналізуються характеристики і критерії альтернативних систем, з яких потім створюються нові системи з іншими характеристиками і критеріями.

Метод заснований на побудові ряду матриць і комбінування їх складових. По вертикалі записуються основні характеристики об'єкта, по горизонталі – всі варіанти їх використання. Таким чином, при комбінуванні параметрів з'являється деяка кількість нетрадиційних ідей. Цей метод ґрунтується на наступних принципах: принцип аналізу і синтезу; структурно-параметричний принцип; принцип порядку. Для використання

даного методу необхідно побудувати матрицю характеристик поставленої проблеми; визначити критерії рішення; вибрати одне – оптимальне. Найголовніше і складне в цьому методі – створити вірні критерії відбору рішень, так як зовнішнє середовище вкрай нестабільне і агресивне.

7. Сьомий блок. У цьому блоці на основі вирішення поставлених завдань створюються управлінські рішення, засновані на наданих алгоритмах і механізмах. Визначаються необхідні співробітники, кошти та інші умови успішної реалізації прийнятих рішень.

8. Восьмий блок. У цьому блоці на основі наявних алгоритмів і формул розраховується прогнозна ефективність запропонованого або запропонованих сценаріїв реалізації поставлених завдань. Далі ці сценарії реалізуються.

9. Дев'ятий блок. У цьому блоці на будь-якому етапі моделі відбувається коригування запропонованих рішень. За необхідності підключаються антикризові заходи.

Висновки з проведеного дослідження. Застосування запропонованої моделі управління підприємством не тільки може істотно скоротити як тимчасові, так і матеріальні витрати підприємства, не тільки генерувати нетрадиційні рішення, але і максимально повно розкрити інтелектуальний потенціал його співробітників.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А.Алексеев, Л.А.Громова Диагностика «Індивідуальні стилі мислення» <https://infourok.ru/diagnostika-individualnye-stili-myshleniya-a-alekseeva-l-gromovoj-4190152.html>
2. Бос Евелін Видавництво: Фенікс, 2008 г.Серія: Школа розвитку Детальніше: <https://www.labyrinth.ru/books/164828/>
3. Дикань В.Л. Економічна

безпека підприємства [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз. - Х.: УкрДАЗТ, 2011. - 243 с.

4. Дикань В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. - 315 с.

5. Дикань В.Л., Воловельская І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства // Вісник економіки транспорту и промисловості.-2018.-№64.- С.1-18

6. Марков С.Л., Захаров А.І. Методи активізації творчості та творчого вирішення управлінських проблем-інтернет-ресурс <https://geniusrevive.com/metody-aktivizatsii-tvorchestva-i-tvorcheskogo-resheniya-upravlencheskih-problem/>

7. Половинчук Д.Ю. Моделі управління підприємством: типи, характеристики, ключовий принцип реалізації. Міжнародний економічний форум 2012.-http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/6_119530.doc.htm

8. Сучасні технології та концепції управління персоналом [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hr-director.ru/article/63462-red-qqq-15-m4-sovremennye-tehnologii-kontseptsii-upravleniya-personalom>

9. Koestler A.: The Act of creation. London: Hutchinson, 1964. 751 p

REFERENCES

1. A.Alekseev, LAGromova Diagnosis "Individual styles of thinking" <https://infourok.ru/diagnostika-individualnye-stili-myshleniya-a-alekseeva-l-gromovoj-4190152.html>
2. Bos Evelyn Publisher: Phoenix, 2008Series: School of Development Read more: <https://www.labyrinth.ru/books/164828/>
3. Дикань В.Л. Economic security of the enterprise [Text]: textbook. manual

nickname / VL Dykan, IV Volovelska, OV Makovoz. - H.: UkrDAZT, 2011. - 243 p.

4. Dikan, VL Business management [Text]: textbook / Dykan, VL, Panchenko SV, Maslova VO, Volovelska IV- Kh.: UkrDAZT, 2017. - 315 p.

5. Dikan VL, Volovelskaya IV Conceptual approaches to ensuring the economic security of the enterprise // Bulletin of Transport and Industry Economics.-2018.-№64.-P.1-18

6. Markov SL, Zakharov AI Methods of activating creativity and creative solution of managerial problems - Internet resource <https://geniusrevive.com/metody-aktivizatsii-tvorchestva-i-tvorcheskogo-resheniya->

[upravlencheskih-problem/](#)

7. Polovinchuk D.Yu. Enterprise management models: types, characteristics, key implementation principle. International Economic Forum 2012.-http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/6_119530.doc.htm

8. Modern technologies and concepts of personnel management [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.hr-director.ru/article/63462-red-qqq-15-m4-sovremennye-tehnologii-kontseptsii-upravleniya-personalom>.

9. Koestler A.: The Act of creation. London: Hutchinson, 1964. 751 p