

8 Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Ж-Ж. СПб.: Наука. -1996. – 356 с.  
Европейская перспектива [Текст] [Пер. с франц] /

**Аннотация.** Статья описывает как теоретические, так и практические актуальные аспекты стратегического развития организации в условиях рынка. Особенное внимание, уделяется эффективному использованию разнообразных идей, выступающих залогом успеха в достижении своих целей.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие, организация, стратегия

**Summary.** Clausedescribes both theoretical, and practical actual aspects of strategic development of the organization in conditions of the market. The especial attention, is given an effective utilization of the various ideas acting as the keystone to success in achievement of the purposes.

**Keywords:** strategic development, organization, strategy

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Пулипенко А.А.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 656. 078

## ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Плугіна Ю.А., аспірант (УкрДАЗТ)*

*В статті проведено аналіз існуючої на підприємствах залізничного транспорту системи управління, розглянуті принципи та методи управління, виділені недоліки, проблеми та перешкоди, що заважають успішному розвитку підприємств залізничного транспорту. Обґрунтована необхідність зміни існуючої системи управління та формування системи інтелектуально орієнтованого управління розвитком підприємств залізничного транспорту.*

**Ключові слова:** система управління, принципи та методи управління, інтелектуально орієнтоване управління розвитком

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.** В даний час відбувається повна перебудова світової системи: як економічної, фінансової, так і соціальної. Змінюються геополітичні акценти, набирають силу такі країни як: Росія, Китай, Бразилія, витісняючи зі світовою економічною арени колишніх лідерів. Індустріальне суспільство змінюється постіндустріальним. Індустріальна економіка змінюється новою економікою - економікою, рушійною силою якої є люди з їх знаннями, досвідом. Нарешті приходить розуміння того, що постійне (в кращому випадку) прагнення до оновлення матеріальної бази виробництва, основних фондів, впровадження інновацій і нововведень без приділення належної уваги розвитку персоналу не принесе очікуваних

результатів. Саме розкриття людського потенціалу, перетворення його в капітал компанії, регіону, країни призведе до підвищення ефективності підприємств, підвищення конкурентоспроможності (як самих працівників, так і підприємств, галузі, регіону та країни в цілому), тобто буде сприяти поліпшенню соціально-економічної ситуації, підвищення рівня та якості життя, що, безумовно, буде мати позитивний вплив на політичну, демографічну, криміногенну ситуацію, а також багато інших позитивних наслідків.

Безумовно, саме інтелект є визначальним фактором конкурентоспроможності в даний час. Це стосується будь-якого підприємства будь-якої галузі господарювання будь-якої форми власності. Тому до настільки стратегічно важливої для країни

галузі, як залізничний транспорт, дана теза також є вірною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проблемами вдосконалення управління залізничною галуззю та створенням новітньої моделі управління залізничним транспортом займалися такі відомі вчені як: Бараш Ю.С., Дикань В.Л., Ейтутіс Г.Д., Мукмінова Т.А., Сай В.М. та інші [1-8]. Висока ступень розробленості даної проблеми говорить про її безперечну актуальність в сучасних умовах, важливість пошуку ефективної моделі функціонування залізничного транспорту задля збереження та підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі та країни в цілому. Проте хочеться додатково зосередити увагу на оцінці існуючої системи управління на залізничному транспорті та аналізі її відповідності вимогам часу беручи до уваги те, що основною світовою тенденцією в економіці є поступове превалювання інтелектуального капіталу, знань, досвіду над матеріальними активами.

**Метою статті** є визначення передумов формування на підприємствах залізничного транспорту системи управління, що спрямована на перетворення інтелектуального потенціалу на капітал або інтелектуально орієнтованого управління. Задля досягнення мети нами була поставлена задача проаналізувати існуючу на підприємствах залізничного транспорту систему управління, притаманні їй принципи та методи управління (існуючі та бажані відповідно до вимог часу), визначити основні недоліки, що, на нашу думку, є передумовами її зміни на нову – таку, що буде більш адаптованою до існуючих умов господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно Постанові КМУ від 29 лютого 1996 р. № 262 органом управління залізничним транспортом загального користування є Державна адміністрація залізничного транспорту – Укрзалізниця, що підпорядкована Міністерству транспорту та зв'язку України.

Систему управління залізничним транспортом України очолює генеральний директор Укрзалізниці, який призначається Кабінетом Міністрів України. Генеральний директор Укрзалізниці має першого заступника та заступників, що призначаються КМУ. Генеральний директор Укрзалізниці несе персональну відповідальність за виконання функцій та завдань Укрзалізниці, визначає структуру та повноваження апарату управління Укрзалізниці, визначає стратегію фінансової та інвестиційної політики залізничного транспорту.

До сфери управління Укрзалізниці входять залізниці, підприємства, установи та організації залізничного транспорту за переліком, визначеним Міністерством транспорту та зв'язку України (рисунком 1).

Систему управління залізницями можна представити у вигляді організаційної та виробничої структур управління.

В наш час неможливо виділити типову структуру апарату управління залізницею. В залежності від особливостей функціонування на різних залізницях можуть створюватися спеціалізовані відділи, додаткові посади, надаватися певні обов'язки та функції управління окремим керівникам. Узагальнену організаційну структуру управління залізницями представлено на рисунку 2.

Управління залізницею здійснює на підставі єдиноначальності начальник залізниці. Керівництво залізницею забезпечується начальником залізниці через Управління залізниці – відокремлений апарат, організаційна структура якого затверджується начальником залізниці.

Серед основних завдань апарату управління залізницею є:

- виконання планів перевезень пасажирів та вантажу;
- забезпечення збереження та своєчасності доставки пасажирів та вантажу;
- ефективне використання та збереження в належному стані майна залізниці;
- забезпечення безпечного та безперебійного руху поїздів, виконання Правил технічної експлуатації, інструкцій та нормативів, що регулюють діяльність залізниці;
- підвищення ефективності перевезень, покращення використання основних фондів, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів тощо.

Відособленим структурним підрозділом залізниці, що не є юридичною особою, з державною формою власності є Дирекція залізничних перевезень.

Дирекція залізничних перевезень є однією з організаційних ланок залізничного транспорту, що здійснює перевезення вантажу, пасажирів, пошти, вантажобагажу у визначеному регіоні та іншу виробничу діяльність з метою одержання прибутку (доходу).

Дирекція залізничних перевезень здійснює діяльність на підставі чинного законодавства України, Статуту залізниць України, Положення Дирекції залізничних перевезень. Має окремий баланс, рахунки в установах банку, печатку та штампи. Керівництво дирекцією здійснює начальник дирекції, що підпорядкований та є заступником начальника залізниці, призначається Генеральним директором Укрзалізниці за поданням начальника залізниці. Організаційна структура апарату управління дирекції затверджується начальником залізниці. Станом 01.09.2010 Укрзалізниця нараховує 28 Дирекцій залізничних перевезень (на Південно-Західній залізниці – 5, Південній – 4, Придніпровській – 4, Одеській – 5, Львівській – 5, Донецькій – 5).

-

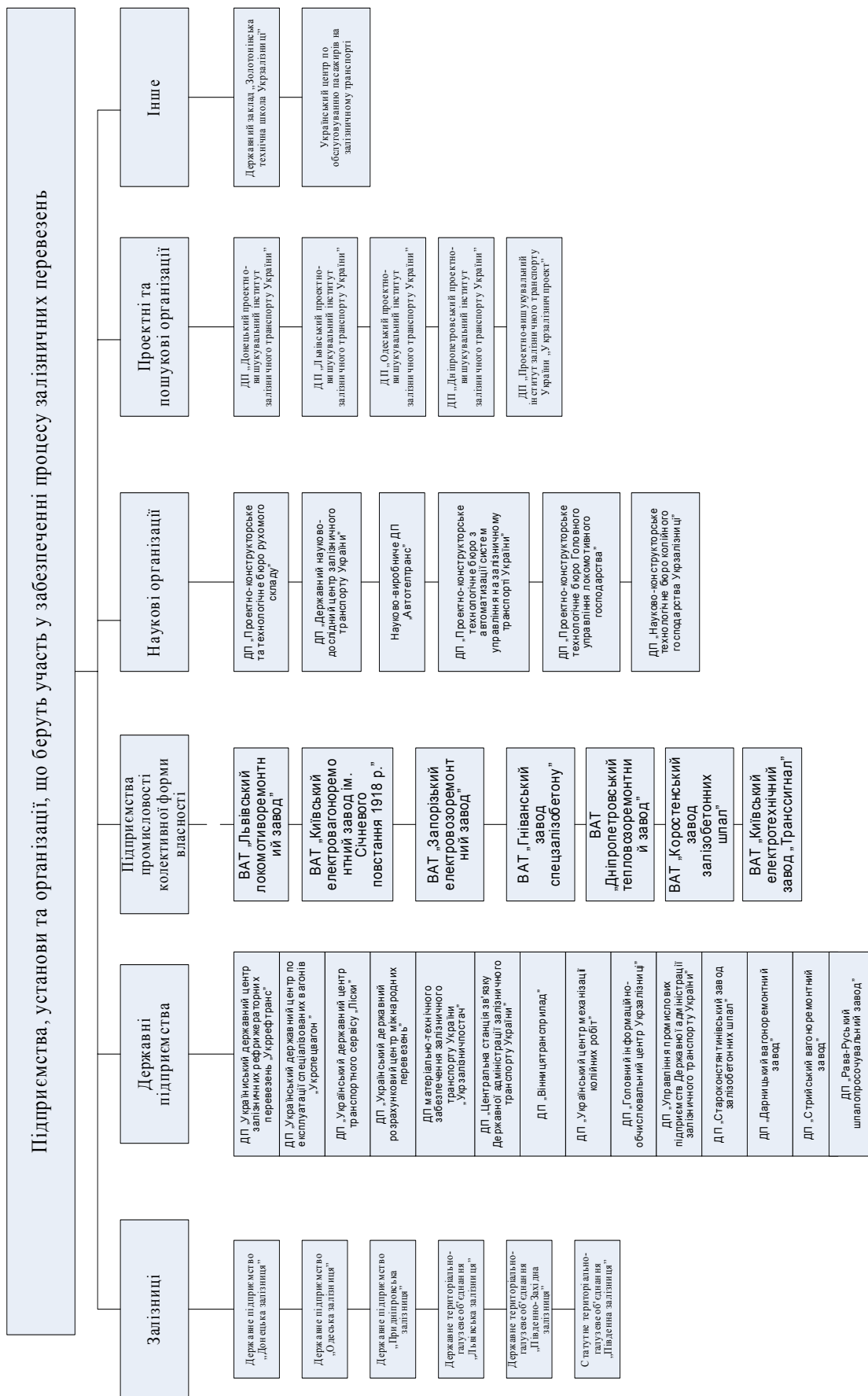


Рисунок 1 – Перелік підприємств, установ та організацій єдиного виробничо-технологічного комплексу залізничного транспорту



Рисунок 2 – Узагальнена організаційна структура апарата управління залізниць України [складено згідно джерел 9-14]

До складу залізниць входять наступні виробничі служби по галузях господарства: адміністративна, служби перевезень (Д), комерційної роботи та маркетингу (М), локомотивного господарства (Т), вагонного господарства (В), фінансово-економічна служба (НФ), служба колійного господарства (П), служба з управління майновими та земельними ресурсами, служба електропостачання (Е), служба сигналізації та зв'язку (Ш), пасажирська служба (Л), служба капітальних вкладень, служба будівельно-монтажних робіт та громадських споруд (НГС), інформаційно-обчислювальний центр, юридична служба (НЮ), служба охорони праці (НБТ), медична служба (НВС), служба статистики (НЧ), служба матеріально-технічного забезпечення (НХ), служба організації праці, заробітної плати та структур управління (НОК), служба воєнізованої охорони (НО), технічна служба, господарська служба, служба приміських пасажирських перевезень тощо.

Служби мають у своєму підпорядкуванні відособлені структурні підрозділи - розгалужену систему підприємств. Основними галузевими лінійними підприємствами є станції, локомотивні та вагонні депо, дистанції колії, дистанції вантажно-розвантажувальних робіт, колійні машинні станції, дистанції сигналізації та зв'язку, дистанції електропостачання та інше.

За даними [15] до складу Укрзалізниці входять 1340 залізничних станцій, 129 пасажирських вокзалів, 57 локомотивних та 48 вагонних депо.

Крім того, до складу залізниць входять: роздільні пункти; дистанції колії; колійні машинні станції; дистанції електропостачання; дистанції сигналізації та зв'язку; дистанції цивільних

споруд; інформаційно-обчислювальні центри; будівельно-монтажні трести; лікарні та лінійні поліклініки; дошкільні заклади, бази відпочинку, санаторії та пансіонати, дитячі табори відпочинку; палаци культури, клуби, палаци спорту, стадіони, басейни; дитяча залізниця; редакції газет та інше.

Галузеві лінійні підприємства беруть участь в загальному процесі перевезень, забезпечують виконання планів відправки, приймання, завантаження, розвантаження та перевезення вантажів та пасажирів на основі максимально ефективного використання основних фондів залізниці, забезпечують безперебійну роботу залізниць, виконують соціальні функції. Підприємства відповідають за виконання планів руху поїздів, утримання майна залізниці в належному стані тощо.

Керівництво лінійними підприємствами виконує начальник, що несе повну відповідальність за його роботу, виконання плану, дотримання дисципліни робітниками, підбір кадрів, видає накази та розпорядження. Кожне лінійне підприємство підрозділяється на відділи, що виконують покладені на них функції виробничої та управлінської діяльності.

Організаційна структура лінійних підприємств різниться в залежності від типу підприємства, характеру та об'єму виробництва, зв'язків з іншими підприємствами, виробничої структури і так далі.

Управління діяльністю підприємств залізничного транспорту реалізується на підставі певних принципів. В таблиці 1 проаналізовано принципи управління, що застосовуються на даний момент, та ті, що, на нашу думку, повинні бути притаманні системі управління задля більш ефективного функціонування. До таблиці

## Економіка підприємства

віднесені як загальні, так і новітні принципи персоналом управління, а також принципи управління

Таблиця 1

### Класифікація принципів управління на залізничному транспорті

Принципи управління	
Існуючі	Бажані
Єдиноначальність	
Цілеорієнтованість – усі управлінські рішення повинні мати за мету досягнення стратегічних цілей підприємства	
Централізація управління	Поєднання централізації управління з максимально можливим делегуванням повноважень робітникам
Об'єктивність – управління спирається на достовірні дані про умови зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування	
	Комплексність – в процесі управління вирішуються та виконуються не локальні задачі та плани, а розробляються взаємопов'язані управлінські рішення задля досягнення головних стратегічних цілей
Системність – система управління є сукупністю методів, завдань, функцій, принципів, етапів, підсистем та технологій управління. Вивчення об'єкта та суб'єкта управління повинно проводитись нероздільно та всебічно.	
	Динамічність, адаптивність, гнучкість – забезпечення такого стану підприємства, при якому воно може швидко реагувати та змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів
Забезпечення зворотнього зв'язку – налагодження стійких каналів зв'язку між керуючим та керованим об'єктом	
Безперервність розвитку – на підприємстві постійно повинні розроблятися та виконуватися програми та плани розвитку на короткострокову та довгострокову перспективи, але серед бажаних принципів є розуміння того, що розвиток підприємства можливий лише за умови розвитку (професійного, інтелектуального, духовного, творчого) кожного працівника	
	Інформативність – цілі, програми, плани розвитку повинні бути донесені до кожного працівника підприємства
	Наукова обґрунтованість – побудова системи управління на об'єктивних законах та закономірностях, а також використанні новітніх підходів, методів, методик управління
Принцип економії часу – постійне зменшення трудомісткості операцій в процесі управління, тобто впровадження і постійне розширення переліку існуючих автоматизованих систем управління	
Мотивація – ефективність управління залежить від правильно організованої системи стимулювання та заохочення працівників	Орієнтація на працівників, що виражається у підборі та розміщенні персоналу у відповідності їх професійним якостям та наявному потенціалу; постійному розвитку організаційної культури; індивідуальному підході до робітників (застосування різних форм та методів стимулювання, мотивації, заохочення та ін.); заохочення ініціативи
Соціальна відповідальність, що проявляється, в першу чергу, у збереженні робочих місць	Підвищення рівня соціальної відповідальності, тобто сприяння покращенню економічної, соціальної, екологічної сфер через реалізацію відповідних програм
Залученість персоналу до процесу управління, що підтверджується існуванням Техніко-економічної ради, Профспілок і т.д.	Підвищення ступеню залученості посилення зацікавленості персоналу у підвищенні ефективності виробництва через залучення них до процесу управління та прийняття рішень, впровадження економічної (матеріальної) зацікавленості у результатах роботи, впровадження принципу колегіальності у розробці рішень

	Орієнтація на споживача – постійний моніторинг зовнішнього середовища з метою визначення потреб та бажань споживачів (як пасажирів, так і вантажовідправників) та впровадження відповідних програм, розширення переліку послуг, що надаються, та ін.
	Орієнтація на інноваційний розвиток - прагнення до впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси і т.д.)
Відповідність повноважень ступеню відповідальності	
Погодженість нормативно-правовій базі – управління повинно спиратись на законодавчі, нормативні, методичні документи	

Способи, підходи, прийоми, що використовуються для здійснення управлінської діяльності задля досягнення поставлених цілей, та від яких залежить ефективність управління, є методами управління.

Методи управління можливо класифікувати за багатьма ознаками: за напрямком впливу виділяють методи прямого та непрямого впливу; існують методи формального та неформального впливу.

Залежно від характеру впливу на елементи системи управління виділяють адміністративні, економічні, соціально-психологічні, організаційні, технологічні, маркетингові та математичні методи управління [16, 17]. Але традиційно прийнято виділяти лише основні, серед яких: адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи управління, що застосовуються на підприємствах залізничного транспорту. Розглянемо їх більш детально.

Адміністративні методи управління направлені на встановлення та регулювання способів функціонування підприємства, регулюванні підлеглості, встановлення прав, обов'язків, меж відповідальності, норми та правила поведінки та виконання завдань тощо. Виражаються у законах, положеннях, статутах, нормах, інструкціях, правилах, вимогах, розпорядженнях, вказівках, наказах і т.д. Використання адміністративних методів базується насамперед у виконанні принципу централізації управління. Але зловживання адміністративними методами управління призводить до мінімізації самостійності того, на кого вони направлені, що, безумовно, не співпадає з поглядами на новітнє управління, де робітникам надається ширша свобода, заохочується ініціативність, творчість, нестандартний підхід до вирішення завдань. За способом впливу на об'єкт управління адміністративні методи поділяються на колективні, колегіальні та індивідуальні, що розкриває широту залучення до прийняття рішень: колективна форма методів є найширшою, індивідуальна – найвужчою. Це означає, що при

прийнятті рішень при індивідуальній формі адміністративних методів управлінське рішення приймається однією особою (наприклад, Генеральним директором Укрзалізниці), при колективній – до розробки рішень залучається весь колектив підприємства.

Використання економічних методів має на увазі те, що при здійсненні впливу на об'єкт управління будуть задіяні різноманітні економічні важелі (заробітна плата, премії тощо), економічні плани (плани розвитку, виробництва тощо), економічні стимули (пільги, дотації, додаткові виплати тощо). Основою економічних методів є матеріальна зацікавленість робітника у результатах своєї праці.

Соціально-психологічні методи управління зводяться до здійснення впливу на соціально-психологічні відносини між робітниками підприємства, створення належного морально-психологічного клімату в колективі. Згідно джерела [18] соціально-психологічні методи включають: соціальне планування та соціальну підтримку; розвиток потенціалу колективу; формування та підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату; формування команд; залучення робітників до прийняття рішень; формування привабливої місії та бачення майбутнього колективу, підприємства; підвищення якості трудового життя; індивідуальний підхід до робітників; створення високого рівня якості трудового життя тощо.

Всі вище перелічені методи застосовуються комплексно на підприємствах залізничного транспорту. Але беручи до уваги вектор сучасного розвитку, пріоритет серед методів управління повинен віддаватися соціально-психологічним методам впливу. Саме вони здатні підвищити рівень трудової активності, сприяти збільшенню віддачі, відданості роботі, створенню команд, поліпшенню організаційної культури, що призведе до збільшення ефективності роботи у ненасильницький, непримусовий спосіб. Розвитку творчості, ініціативності, бажання професійного, інтелектуального зростання працівників

неможливо досягти іншими методами управління. Саме тому використання соціально-психологічних методів набуває такого великого значення в теперішніх умовах господарювання.

Таким чином, виходячи із вищезазначеного, система управління підприємствами залізничного транспорту (серед яких ми розуміємо, перш за все, залізниці з підпорядкованими їм структурами) представляє собою процес взаємодії між вищим апаратом управління залізницею (начальник залізниці та його заступники) із начальниками підрозділів, відділів та служб по галузях господарства, начальниками галузевих лінійних підприємств на основі централізованого управління з метою виконання головної функції залізничного транспорту – задоволення потреб населення та підприємств у перевезенні на підставі певних принципів та використанням певних методів управління.

Багатьма вченими зазначається, що існуюча система управління залізничним транспортом недосконала, не відповідає сучасним вимогам до управління, не здатна вирішувати покладені на неї завдання. Серед протиріч, що заважають ефективному функціонуванню системи управління підприємствами залізничного транспорту, виділяють [4]:

- відсутність реалізації продукції галузевими лінійними підприємствами, окрім кінцевої транспортної продукції (перевезення);

- планування та нормування витрат ресурсів на заплановані обсяги роботи, що не дозволяє підвищувати якість експлуатаційної діяльності, обслуговування користувачів транспортних послуг, впроваджувати новітні методи та принципи управління, розвиток взаємодії між підприємствами залізничного транспорту;

- недосконала система мотивації діяльності робітників підприємств залізничного транспорту;

- наявність субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних.

Управління залізничним транспортом в цілому та підприємствами залізничного транспорту зокрема характеризується високим ступенем централізації, що забезпечує належне виконання визначених функцій, але має свої недоліки. Серед них можна назвати:

- низький рівень зацікавленості галузевих лінійних підприємств щодо скорочення витрат, покращення ефективності роботи та залучення додаткових доходів за рахунок введення новітніх принципів управління, модернізації технічних засобів тощо;

- наявність великої кількості планів, що не завжди є узгодженими між собою;

- низький рівень оперативності у прийнятті рішень;

- низький рівень мотивації робітників через незалучення багатьох у процес управління, розподіл результатів праці та інше.

Слід зазначити, що існуюча система управління залізничним транспортом, стан виробничо-технічної та матеріальної бази, основних фондів, технологічний рівень перевезень, якість обслуговування населення та підприємств багато в чому не відповідають зростаючим потребам користувачів послуг залізничного транспорту, європейським та міжнародним стандартам якості надання транспортних послуг, стратегії розвитку країни в цілому та залізничного транспорту зокрема.

**Висновки даного дослідження та перспективи подальших робіт у цьому напрямку.**

Проведено аналіз існуючої на підприємствах залізничного транспорту системи управління, виділено принципи та методи управління, що застосовуються, а також ті, що повинні застосовуватись згідно тих вимог, що висуває час. Було проаналізовано основні проблеми та перешкоди, що заважають успішному розвитку підприємств залізничного транспорту та є передумовами формування нової системи управління. Задля успішного функціонування необхідно розширювати групу принципів управління у бік тяжіння та збільшення ролі інновацій в усіх сферах підприємства, побажань споживачів та працівників підприємств. Серед методів управління слід окремо виділити необхідність превалювання соціально-психологічних над іншими, тому що саме вони забезпечують підвищення трудової активності. Підсумовуючи вище сказане, можна зазначити, що новітнє управління має бути направлено, в першу чергу, на розвиток людського потенціалу, саме тому новітня система управління повинна бути орієнтованою на інтелектуальну складову, її розвиток та розкриття. В нашій попередній публікації [19] було обґрунтовано, що оптимальною моделлю сучасного управління підприємствами є управління розвитком. Поєднуючи ці тези, маємо, що новітня система управління на підприємствах залізничного транспорту є системою інтелектуально орієнтованого управління розвитком. Подальші дослідження в цьому напрямку полягають у розробці концепції інтелектуально орієнтованого управління розвитком підприємствами залізничного транспорту.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Бараш, Ю.С. Обґрунтування оптимальної моделі управління залізничним транспортом [Текст] / Ю.С.Бараш // Залізничний транспорт України.-2005.-№ 9.-С 208–213.

- 2 Дикань, В.Л. Реформирование железнодорожного транспорта (стратегия преобразования в системе управления отраслью) [Текст] / В.Л.Дикань, Д.И.Бойко // Бизнес Информ.– 2000.-№ 11-12.–С.48-50.
- 3 Сай, В.М. Планетарные структуры управления на железнодорожном транспорте. Научная монография [Текст] / В.М.Сай.–М.: ВИНТИ РАН, 2003.–336с.
- 4 Ейтугіс, Г.Д. Механізм управління підприємствами залізничного транспорту України з урахуванням регіональних умов [Текст] / Г.Д.Ейтугіс // Залізничний транспорт України, 2006.-№ 3.–С 18-21.
- 5 Ейтугіс, Г.Д. Основні моделі управління залізницями [Текст] / Г.Д.Ейтугіс // Залізничний транспорт України, 2006.-№ 3.–С 25-26.
- 6 Мукмінова, Т.А. Удосконалення управління залізничним транспортом України: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук [Текст] / Т.А. Мукмінова. – К.: УАННП ФЕНІКС, 2002.– 25 с.
- 7 Кондратюк, М.В. Формування державного концерну «Залізничні перевезення України» [Текст] / М.В.Кондратюк // Вісник економіки транспорту і промисловості.-2010.-№ 30.-С 23-25.
- 8 Кондратюк, М.В. Формування державної холдингової компанії як засіб створення ефективної моделі управління залізничним транспортом України [Текст] / М.В.Кондратюк // Вісник економіки транспорту і промисловості.-2009.-№ 25.-С 71-74.
- 9 Офіційний сайт Південної залізниці [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.pz.gov.ua>
- 10 Офіційний сайт Донецької залізниці [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://www.railway.dn.ua>
- 11 Офіційний сайт Одеської залізниці [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://www.railroad.od.ua>
- 12 Офіційний сайт Придніпровської залізниці [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.dp.uz.gov.ua>
- 13 Офіційний сайт Львівської залізниці [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://railway.lviv.ua>
- 14 Офіційний сайт Південно-Західної залізниці [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.swrailway.gov.ua>
- 15 Костюк, М.Д. Ми не можемо дозволити собі зупинити залізницю [Електронний ресурс] / М.Д. Костюк // Дзеркало тижня.-2009.-№ 45(773) – Режим доступу: <http://www.dt.ua/2000/2675/67776/> - Ми не можемо дозволити собі зупинити залізницю.
- 16 Яцура, В.В. Основи менеджменту: Навч. посібник [Текст] / В.В.Яцура, Б.І.Мисик.–Львів: Літопис, 2000. -157 с.
- 17 Кузьмін, О.С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник [Текст] / О.С.Кузьмін, О.Г.Мельник.- Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2003.–352 с.
- 18 Цевелев, В.В. Основы менеджмента [Електронний ресурс] / В.В.Цевелев. - Режим доступу: <http://kmt.stu.ru/cevelevw/v/%203.htm> - Основы менеджмента.
- 19 Плугина, Ю.А. Управление развитием как оптимальная модель управления предприятием [Текст] / Ю.А.Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості.-2010.-№ 30.–С 89-92.

**Аннотация.** В статье проведен анализ существующей на предприятиях железнодорожного транспорта системы управления, рассмотрены принципы и методы управления, выделены недостатки, проблемы и препятствия, мешающие успешному развитию предприятий железнодорожного транспорта. Обоснована необходимость изменения существующей системы управления и формирования системы интеллектуально ориентированного управления развитием предприятий железнодорожного транспорта.

**Ключевые слова:** система управления, принципы и методы управления, интеллектуально ориентированное управление развитием

**Summary.** The existing management system of the enterprises of railway transport is analysis in the article, the principles and management methods are considered, lacks, problems and the obstacles, disturbing to successful development of the enterprises of a railway transport are allocated. The necessity of modifying the existing management system and formation of intellectually oriented management of the development of railway transport is proved.

**Keywords:** management system, principles and management methods, intellectually oriented management of the development

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Єлагін Ю.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Шраменко О.В.*