

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ЛУЦЮК ДМИТРО ВІКТОРОВИЧ

УДК 652.2:338

ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ
ЗАСТОСУВАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, НА ПРИКЛАДІ ПАТ
«УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ТЕРНОПІЛЬСЬКА ДИРЕКЦІЯ ЗАЛІЗНИЧНИХ
ПЕРЕВЕЗЕНЬ ДН- 2

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2018

Робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник:

кандидат технічних наук, доцент
Галушак Михайло Петрович,
кафедра менеджменту та адміністрування
факультету економіки та менеджменту
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя

Рецензент:

доктор економічних наук, доцент
Шерстюк Роман Петрович,
кафедра менеджменту інноваційної діяльності та
підприємництва факультету економіки та
менеджменту Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «27» грудня 2018 р. о 9⁰⁰ год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

М.П. Галушак

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Стабільність розвитку національної економіки залежить від ступеня розвитку кожної з її галузей та інфраструктурних елементів. Європейська інтеграція є одним з основних пріоритетів української державної політики. Розвиток залізничної галузі країни є передумовою для стабільного розвитку та підйому економіки країни, посилення її конкурентоспроможності, розширення зв'язків між підприємствами та захисту економічних інтересів держави, розширення зовнішньоекономічної діяльності у забезпеченні євроінтеграційного вектору розвитку України. Проте транспортна система країни, у тому числі залізничної галузі, все ще не відповідає стандартам, директивам, регламентам, нормам і вимогам Європейського Союзу (ЄС), відзначається суттєвим відставанням щодо законодавчої та нормативно-технічної бази, екологічного спрямування, якості тягового рухомого складу, обладнання, якості сервісних послуг. Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю удосконалення та пошуку нових механізмів державного управління розвитком залізничної галузі. Відтак, саме стратегічне управління у діяльності публічних установ та організацій передбачає розробку та запровадження новітньої технології оптимізації їх функціонування, що тим самим дасть змогу ефективно розв'язувати тактичні завдання та успішно вирішувати конфліктні ситуації.

Метою дипломної магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних засад механізму державного управління розвитком Тернопільської дирекції транспортних перевезень із використанням інструментарію стратегічного управління.

Для реалізації зазначеної мети в магістерській роботі було поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- дослідити концептуальні засади розвитку та функціонування публічних установ в Україні;
- дослідити концептуальні засади формування та розвитку системи державного управління залізничною галуззю України загалом та Тернопільської дирекції залізничних перевезень зокрема;
- виявити проблеми державного регулювання залізничною галуззю України та шляхи їх вирішення для створення умов конкуренції в галузі;
- дослідити ефективність публічного управління Тернопільської дирекції залізничних перевезень та визначити групу показників, які доцільно використовувати для цього дослідження;
- визначити інструментарій стратегічного управління, який би підходив для дослідження публічних установ;
- розробити проектні пропозиції щодо вдосконалення діяльності Тернопільської дирекції залізничних перевезень;

- обґрунтувати доцільність використання збалансованої системи показників Тернопільською дирекцією залізничних перевезень;
- обґрунтувати доцільність електрифікації ділянки Тернопіль-Чортків, як складової екологічної стратегії.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення напрямів державного управління Тернопільської дирекції залізничних перевезень з використанням інструментів стратегічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади механізму державного управління розвитком Тернопільської дирекції залізничних перевезень.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять загальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань державного управління, управління проектами, стратегічного менеджменту. У магістерській роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: системний та структурний аналіз при формуванні організаційної структури управління природоохоронною діяльністю на залізничному транспорті; порівняльний і статистичний аналіз – під час дослідження впливу залізничного транспорту на навколишнє природне середовище; економіко-математичного моделювання причинно-наслідкових зв'язків – при визначенні основних передумов екологічно орієнтованого управління залізничним транспортом, що базуються на принципах сталого розвитку; методу порівняння – для уточнення понятійно-категоріального апарату; економіко-статистичного й порівняльного аналізу – для виявлення тенденцій розвитку і структурних змін у діяльності залізничної галузі у цілому та досліджуваної установи зокрема; факторного та логічного аналізу – при діагностуванні та структуризації факторів впливу, ідентифікації проблем державного управління досліджуваної установи; графічний – для візуалізації результатів дослідження; узагальнення – для обґрунтування ефективності удосконалення системи державного управління із використанням інструментарію стратегічного менеджменту; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень і формування висновків за результатами дослідження.

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання публічних установ та залізничної галузі, звітно-статистичні дані досліджуваної установи, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, що їх організував автор.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні економічного ефекту заходів, спрямованих на вдосконалення системи

державного управління публічної установи з використанням інструментів стратегічного управління.

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що наукові висновки та узагальнення магістерської роботи доведено до рівня конкретних напрямків, які є засадами для їхнього впровадження в практику Тернопільської дирекції залізничних перевезень з метою вдосконалення її діяльності з використанням інструментів стратегічного управління.

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, восьми розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 223 сторінки комп'ютерного тексту, вона містить 31 таблицю і 33 рисунки, 5 додатків, список використаних джерел із 100 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

У першому розділі «Теоретичні засади процесу організації роботи публічної установи» проаналізовано наукові праці різних авторів, присвячені досліджуваній проблематиці. Визначено місце даної конкретної роботи у всебічному вивченні обраної проблеми. Досліджено зачення та місце стратегічного управління в системі управління публічними організаціями, визначено його специфіку, а також досліджено інструментарій стратегічного управління, що може використовуватися при управлінні публічними установами.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що стратегічне управління це внутрішній механізм управління та оптимізаційного функціонування системи органів державної влади, який має знайти своє пристосування у сучасній державно-управлінській практиці. Встановлено, що стратегічне управління у діяльності публічних організацій передбачає розробку та запровадження новітньої технології оптимізації їх функціонування, що тим самим дає змогу ефективно розв'язувати тактичні завдання та успішно вирішувати конфліктні ситуації. Головним завданням стратегічного управління в діяльності публічних організацій – це сприяння: оптимізації функціонального потенціалу структурних підрозділів; створенню потужного тактичного ресурсного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень; оптимізації системи делегування повноважень; результативності цілей та завдань, що відкривало б нові горизонти для функціонування структурних підрозділів установ; покращанню показників ефективності формування перспективних напрямів діяльності.

У магістерській роботі стратегічне управління розглядається як внутрішній механізм управління та оптимізаційного функціонування публічних установ та організацій, який має знайти своє пристосування у сучасній державно-управлінській практиці. У цьому контексті

одним із важливих проблемних питань, що потребує розв'язання, є розуміння стратегічного управління як важливого оптимізаційного знаряддя розвитку та функціонування публічних організацій та установ, в рамках якого використовується низка інструментів. Досліджено найбільш поширені інструменти стратегічного управління, які за своєю специфікою бути використанні публічними організаціями, до них належать: SWOT-аналіз, збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), цикл стратегічних змін, систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators), візуалізації стратегії за допомогою стратегічних карт (Strategic Maps) та ін.

У другому розділі «Дослідження діяльності публічної установи на прикладі Тернопільської дирекції залізничних перевезень» проведено загальну характеристику та досліджено діяльність Тернопільської дирекції транспортних перевезень як структурної одиниці Львівської залізниці ПАТ «Укрзалізниця».

Тернопільська дирекція Львівської залізниці обслуговує Тернопільську область та невелику ділянку східної частини Львівської області. Центром і найбільшим містом дирекції є Тернопіль. Серед інших важливих станцій — Золочів, Підволочиськ, а також Ланівці, Копичинці, Чортків, Заліщики. Лише 30% ділянок є двоколійними та електрифікованими, решта — одноколіїні неелектрифіковані. Обслуговування перевезень забезпечують локомотивні та моторвагонні депо.

Визначено ефективність публічного управління на Тернопільській дирекції залізничних перевезень виходячи із основних факторів її діяльності. Для цього із значної кількості існуючих чинників за допомогою методу аналізу ієрархій було обрано сукупність, що відображає оптимальну інформацію про ефективність публічного управління досліджуваної організації: економічна ефективність; суспільна ефективність; функціональна ефективність; науково-технічна ефективність; екологічна ефективність. У процесі дослідження було розраховано узагальнюючий показник ефективності публічного управління дирекцій залізничних перевезень Львівської залізниці (Тернопільської, Львівської, Івано-Франківської, Ужгородської та Рівненської дирекцій) та встановлено, що Тернопільська дирекція залізничних перевезень з узагальнюючим показником ефективності публічного управління 5,6 посідає третє місце серед усіх дирекцій Львівської залізниці, поступаючись Львівській та Рівненській дирекціям. З цього можна зробити висновок про те, що публічне управління на досліджуваному об'єкті здійснюється на задовільному рівні. Для покращення необхідно звернути увагу на збільшення значень показників, питома вага яких є найвищою, а саме показники економічної та соціальної ефективності.

Також здійснено PEST та SWOT-аналіз установи, що дало змогу окреслити напрями подальшої роботи, а саме визначити альтернативні стратегії для Тернопільської дирекції залізничних перевезень.

У третьому розділі «Дослідження шляхів вдосконалення діяльності Тернопільської дирекції залізничних перевезень з використанням інструментів стратегічного управління». Запропоновано три варіанти шляхів покращення діяльності досліджуваної установи виходячи із результатів SWOT-аналізу.

Екологічно-орієнтоване управління – враховуючи такі негативні сторони як: відсутність розвитку технологій щодо зменшення забруднення навколишнього середовища, ризики аварій і техногенних катастроф внаслідок високого зношення основних фондів, нестабільна економічна ситуація постає необхідність у зміні підходів з традиційного управління на екологічно орієнтоване управління, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку. Як один із варіантів запропонованої стратегії пропонується електрифікація ділянки Тернопіль-Чортків.

Впровадження стратегії соціальної відповідальності. Робота досліджуваної установи позначається на економіці країни, екології, соціальному розвитку регіонів, на багатьох інших сферах. Тому потрібно працювати над тим, щоб підвищити соціальну відповідальність. З огляду на це, доцільним вважаємо впровадження стратегії соціальної відповідальності, яка допоможе підвищити ділову репутацію установи та покращити відносини компанії з державою та суспільством.

Третьою проектною пропозицією є впровадження збалансованої системи показників. Враховуючи масштабність досліджуваної установи та структури, управляти, здійснювати моніторинг та контроль є досить складно. Тому для поліпшення цієї ситуації потрібно запровадити систему, котра чітко відстежуватиме, на якому рівні чи в якій ланці підприємства є проблеми. Такою системою може бути збалансована система показників (ЗСП). Досліджено, що ТД отримує такі переваги від застосування збалансованої системи показників: значно розширюються можливості стратегічного управління підприємством, роблячи його більш реальним завдяки використанню показників за такими компонентами, як фінанси, внутрішні процеси, зовнішні процеси, персонал, що характеризують різні сфери діяльності; модель дає можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю; мобілізація всіх працівників підприємства до дій, спрямованих на досягнення основної цілі підприємства; можна здійснювати моніторинг короткотермінових результатів у трьох напрямках: стосунках з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесах і навчанні та розвитку, а також оцінити стратегію за результатами минулої діяльності; налагодження зворотного зв'язку для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні.

У четвертому розділі «Спеціальна частина» досліджено основні показники розвитку Тернопільського регіону у межах якого функціонує Тернопільська дирекція залізничних перевезень та здійснено аналіз практичних аспектів її діяльності. Також проаналізовано організаційно-правові аспекти регулювання діяльності Тернопільської дирекції залізничних

перевезень. З цією метою досліджено правові засади реалізації державного управління транспортом України та основні правові методи управління транспортом, до яких відносять адміністративні й економічні.

У п'ятому розділі **«Обґрунтування економічної ефективності»** здійснено економічне обґрунтування впровадження стратегії економіко-екологічного управління Тернопільської дирекції залізничних перевезень, а саме електрифікації ділянки Тернопіль-Чортків, обґрунтовано необхідність впровадження стратегії соціальної відповідальності, виділено її елементи, а також оцінено результативність впровадження збалансованої системи показників.

У шостому розділі **«Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях»** досліджено основні завдання в галузі охорони праці досліджуваного торговельного підприємства, здійснено загальний аналіз стану охорони праці, проведено виявлення можливих небезпечних і шкідливих виробничих факторів у діяльності торгівельної організації, розглянуто особливості формування та функціонування системи управління охороною праці Тернопільської дирекції залізничних перевезень. Здійснено аналіз виробничого травматизму, його причин. Та виявлено, що політика залізниці в галузі охорони праці спрямована на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням на залізниці. Встановлено принципи, на яких базується охорона праці в галузі: пріоритету життя і здоров'я працівників, створення належних, безпечних і здорових умов праці; підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій, а також сприяння підрозділам у створенні безпечних та нешкідливих умов праці; соціального захисту працівників, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх підрозділів залізниці; адаптації трудових процесів до можливостей працівників з урахуванням їх здоров'я та психологічного стану; інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці; використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці.

У сьомому розділі **«Безпека в надзвичайних ситуаціях»** визначено режими радіаційного захисту робітників та службовців і виробничої діяльності Тернопільської дирекції залізничних перевезень в умовах радіоактивного забруднення місцевості, а також проаналізовано використання матеріальних резервів для проведення першочергових аварійно-відбудовних робіт на досліджуваній установі.

У восьмому розділі **«Екологія»** досліджено основні аспекти екологічної безпеки установи, висвітлено окремі питання екологічного аудиту на підприємстві, а також виокремлено роль екологічної складової у формуванні стратегії Тернопільської дирекції залізничних перевезень.

ВИСНОВКИ

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти діяльності публічної установи, а також розроблено проектні пропозиції щодо удосконалення її діяльності із використанням інструментів стратегічного управління. Досліджено значення та місце стратегічного управління в системі управління публічними організаціями, визначено його специфіку, разом з тим досліджено інструментарій стратегічного управління, що може використовуватися при управлінні публічними установами.

У представленій дипломній магістерській роботі здійснено аналіз діяльності Тернопільської дирекції залізничних перевезень загалом, та з використанням інструментів стратегічного управління зокрема, а також досліджено ефективність публічного управління Тернопільської дирекції.

Результати проведеного аналізу дозволили обрати сукупність чинників, яка на нашу думку, дасть оптимальну інформацію про ефективність публічного управління досліджуваної організації: економічна ефективність; суспільна ефективність; функціональна ефективність; науково-технічна ефективність; екологічна ефективність. Ці чинники було використано для розрахунку узагальнюючого показника ефективності публічного управління Тернопільської дирекції залізничних перевезень. З проведеного аналізу видно, що Тернопільська дирекція залізничних перевезень з узагальнюючим показником ефективності публічного управління 5,6 посідає третє місце серед усіх дирекцій Львівської залізниці, поступаючись Львівській та Рівненській дирекціям. З цього можна зробити висновок про те, що публічне управління на досліджуваному об'єкті здійснюється на задовільному рівні. Для покращення необхідно звернути увагу на збільшення значень показників, питома вага яких є найвищою, а саме показники економічної та соціальної ефективності.

Досліджено, що для публічних установ доцільно використовувати наступні інструменти стратегічного управління: SWOT-аналіз, збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), цикл стратегічних змін, систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators), візуалізації стратегії за допомогою стратегічних карт (Strategic Maps).

У проектному розділі представленої дипломної магістерської роботи розроблено та обґрунтовано проектні пропозиції щодо удосконалення діяльності Тернопільської дирекції залізничних перевезень ДН-2 з використанням інструментів стратегічного управління.

Запропонована у даному дослідженні концепція удосконалення діяльності з використанням інструментів стратегічного управління полягає у впровадженні екологічно-орієнтованого управління. Така пропозиція випливає із результатів проведеного SWOT-аналізу, враховуючи такі негативні сторони як: відсутність розвитку технологій щодо зменшення забруднення навколишнього середовища, ризики аварій і техногенних катастроф внаслідок високого зношення

основних фондів, нестабільна економічна ситуація постає необхідність у зміні підходів з традиційного управління на екологічно орієнтоване управління, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку. Як один із варіантів запропонованої стратегії пропонується електрифікація ділянки Тернопіль-Чортків.

Другою проектною пропозицією є впровадження стратегії соціальної відповідальності. Робота досліджуваної установи позначається на економіці країни, екології, соціальному розвитку регіонів, на багатьох інших сферах. Тому потрібно працювати над тим, щоб підвищити соціальну відповідальність. Тернопільська дирекція залізничних перевезень повинна розглядати впровадження принципів соціальної відповідальності на стратегічному та операційному рівні у свою діяльність, як передумову конкурентоспроможності на сучасному ринку транспортних послуг. З огляду на це, доцільним вважаємо впровадження стратегії соціальної відповідальності, яка допоможе підвищити ділову репутацію установи та покращити відносини компанії з державою та суспільством.

Для поліпшення керівництва, контролю та моніторингу даної установи, у магістерській роботі ми пропонуємо запровадити систему, котра чітко відстежуватиме, на якому рівні чи в якій ланці підприємства є проблеми. Такою системою може бути збалансована система показників (ЗСП). Нами досліджено, що ТД отримає такі переваги від застосування збалансованої системи показників: значно розширюються можливості стратегічного управління підприємством, роблячи його більш реальним завдяки використанню показників за такими компонентами, як фінанси, внутрішні процеси, зовнішні процеси, персонал, що характеризують різні сфери діяльності; модель дає можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю; мобілізація всіх працівників підприємства до дій, спрямованих на досягнення основної цілі підприємства; можна здійснювати моніторинг короткотермінових результатів у трьох напрямках: стосунках з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесах і навчанні та розвитку, а також оцінити стратегію за результатами минулої діяльності; налагодження зворотного зв'язку для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні.

АНОТАЦІЯ

Луцюк Д.В. Дослідження шляхів удосконалення діяльності публічної організації із застосуванням інструментів стратегічного управління, на прикладі ПАТ «Українська залізниця» Тернопільська дирекція залізничних перевезень ДН-2 [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 / Дмитро Вікторович Луцюк; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2017. — 223 с.

Магістерська робота: 223 с., 33 рис., 31 табл., 5 додатків, 100 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - процес вдосконалення напрямів державного управління Тернопільської дирекції залізничних перевезень з використанням інструментів стратегічного управління.

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні засади механізму державного управління.

Методи дослідження – економіко-статистичного, системного та порівняльного аналізу, метод експертного опитування, діалектичного пізнання, економічного синтезу.

Розроблено проектні рішення щодо удосконалення діяльності публічної установи з використанням інструментів стратегічного управління, обґрунтовано доцільність впровадження екологічної стратегії, а також використання збалансованої системи показників.

Результати дослідження впроваджено у діяльність Тернопільської дирекції залізничних перевезень.

ABSTRACTS

Lutsyuk D.V. Research of ways to improve the activity of a public organization with the use of strategic management tools, on the example, PJSC "Ukrainian Railways" Ternopil Directorate of Rail Transport DN-2 [Manuscript]: comprehensive thesis for obtaining the qualification master's degree in 281 / Dmytro Lutsyuk; TNTU. - Ternopil: [b. in.], 2017. - 223 p.

Master's work: 223 p., 33 rites, 31 tables, 5 appendices, 100 literary sources.

The Object of Investigation – the process of improving the directions of the state administration of the Ternopil Directorate of Railway Transportation using strategic management tools.

The Aim of the Work is to study the theoretical and practical foundations **of the mechanism of public administration.**

Research methods – economic and statistical, and comparative analysis, expert survey method, dialectical knowledge, economic synthesis.

Design decisions were developed to improve the activities of a public institution with the use of strategic management tools, justified the feasibility of implementing an ecological strategy, as well as using a Balanced ScoreCard.

The results were implemented in activity of the Ternopil Directorate of Railway Transport DN-2.

Key words: public administration, public institution, strategic management, strategy, strategic management tools, Balanced ScoreCard, SWOT-analysis.