

**Калініченко Людмила Леонідівна,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів  
Української державної академії залізничного транспорту (м. Харків)

## **ПІДХІД ДО АДАПТАЦІЇ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ**

*Розроблено концептуальні положення забезпечення адаптації колективу підприємств залізничного транспорту до нових умов господарювання в процесі реформування галузі.*

Ключові слова: адаптація, реформування, колектив, персонал, залізничний транспорт.

**Постановка проблеми.** Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища є закономірним процесом еволюції економіки. Ще до 90-х рр. ХХ ст. панувала ситуація, коли темпи зміни зовнішнього середовища підприємств істотно не відрізнялися від швидкості адаптації їхніх внутрішніх процесів та елементів. За часів командно-планового управління економікою існувала можливість визначення ймовірності настання певної ситуації, що дозволяло без ускладнень, використавши минулий досвід та відпрацьовані моделі, адаптуватися до змін. За тих часів процес адаптації підприємств не мав теоретичних та практичних проблем.

Ситуація ускладнилася, коли підприємства вийшли на самостійний етап прийняття рішень і зміни в економіці країни набули стрімкості. Зміни в зовнішньому середовищі набули еволюційного й вибухового характеру. У першому випадку необхідність адаптації зростає поступово, що підвищує ймовірність вибору адекватних напрямків змін підприємства. У другому випадку спостерігаються різкі зрушення в зовнішньому середовищі, які набувають форму кризового падіння ефективності діяльності підприємства.

Незалежно від конкретної форми інноваційна поведінка, спрямована на забезпечення кращої адаптації підприємства до невизначеності, проявляється в його реструктуризації або реформуванні. Що стосується залізничного транспорту, то нерівноважне становище характеризує його діяльність уже довгий час, тривалість якого виходить за межі звичайної інерції системи.

Масштаби та складність процесів реформування галузі безпосередньо залежать від тривалості нестійкого стану, а також від глибини його нерівноваги, тобто від рівня дестабілізуючого впливу на діяльність залізничного транспорту. Враховуючи монопольне положення залізничного транспорту на ринку залізничних перевезень, навіть за значної глибини нерівноважних станів, усе ж таки він залишається життєздатним, однак необхідні істотні вдосконалення. Зміни, які плануються здійснити та які мають економічний, організаційний, виробничий, соціальний та інший характер, вимагають пристосування (адаптації) працівників до нових умов господарювання. Заплановані зміни трансформують умови діяльності колективів, що вимагає реалізації певних адаптаційних заходів та інструментів управління адаптацією колективів підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Наукова література звертається до проблем адаптації достатньо часто. Привертають увагу праці Абунаває Х., Гончарова В., Дем'янової Є., Кудлаєнко С., Кузнецової А., Кулікова П., Орлової К.,

Петренко О., Том'юк Г., Янченко Н. та інших [1-10], які розкривають теоретико-прикладний аспект проблеми адаптації персоналу або підприємства.

**Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми.** Разом з тим вищевизначені науковці недостатньою мірою вирішують проблеми адаптації колективів підприємств залізничної галузі.

**Метою статті** є розкриття концептуального підходу до вирішення проблеми адаптації колективів підприємств залізничного транспорту до нових умов господарювання під час розпочатого реформування галузі.

**Основний матеріал.** На сьогодні все частіше з'являються наукові дослідження, де вивчається не діяльність окремого індивіда, а колективи, команди.

Адаптація колективу підприємств залізничного транспорту, на відміну від адаптації підприємств та адаптації персоналу, є процесом багаторівневих спрямованих якісних перетворень у складі, структурі та відносинах у колективі та між колективами підприємств об'єднання (ПАТ «Українські залізниці»), які обумовлені новими умовами діяльності під час здійснення заходів у межах реформування залізничної галузі.

Цілями адаптації колективу підприємств є: стабілізація трудового колективу, ефективна колективна поведінка, прийняття колективом нових умов праці, збільшення результативності спільної діяльності, а принципами: обов'язковість, постійність та безперервність, комплексність, системність, гнучкість та результативність.

Здійснення адаптації колективу вимагає наявності таких умов:

- однаковості швидкості адаптаційних змін у підрозділах підприємства;
- узгодженості адаптаційних заходів у підрозділах підприємства та структурних підрозділах об'єднання, які поєднані функціональними зв'язками;
- можливості перерозподілу інформації та фінансових коштів між підрозділами підприємства для досягнення стратегічних цілей та розвитку всього колективу;
- наявності організаційно-економічного механізму управління адаптацією тощо.

Види адаптації колективу, на думку автора статті, потрібно класифікувати за формою, змістом основних заходів, ступенем охоплення та специфікою реалізації. Так, в основі розподілу за формою знаходяться цілі та результативність адаптації, яка пов'язана або зі стабілізацією, або з розвитком колективу підприємства. Зміст основних заходів адаптації пов'язаний із заходами соціального, мотиваційного, організаційного, інформаційного та економічного характеру.

Адаптаційні заходи можуть реалізовуватися як на рівні окремого колективу підприємства, так і рівні колективів підприємств об'єднання, тобто комплексно. Адаптаційні заходи мають специфіку, яка обумовлена підготовкою та реалізацією процесів реформування.

Основою успішної адаптації колективу до нових умов господарювання під час здійснення реформування галузі є ефективний механізм, який забезпечує найкращі в ситуації, що склалася, кінцеві результати. Варто зазначити, що на сьогоднішній момент такий механізм відсутній, а тому автор статті вважає необхідним викласти свою точку зору щодо його основних елементів, принципів та етапів реалізації. Так, організаційно-економічному механізму адаптації колективу до нових умов діяльності під час реформування залізничного транспорту властиві, перш за все, комплексність та масштабність, що пов'язано з великою кількістю персоналу (близько 45000) та колективів підприємств різного профілю діяльності. Методологічну базу формування організаційно-економічного механізму адаптації колективу до таких умов склав системний підхід (рис. 1).

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

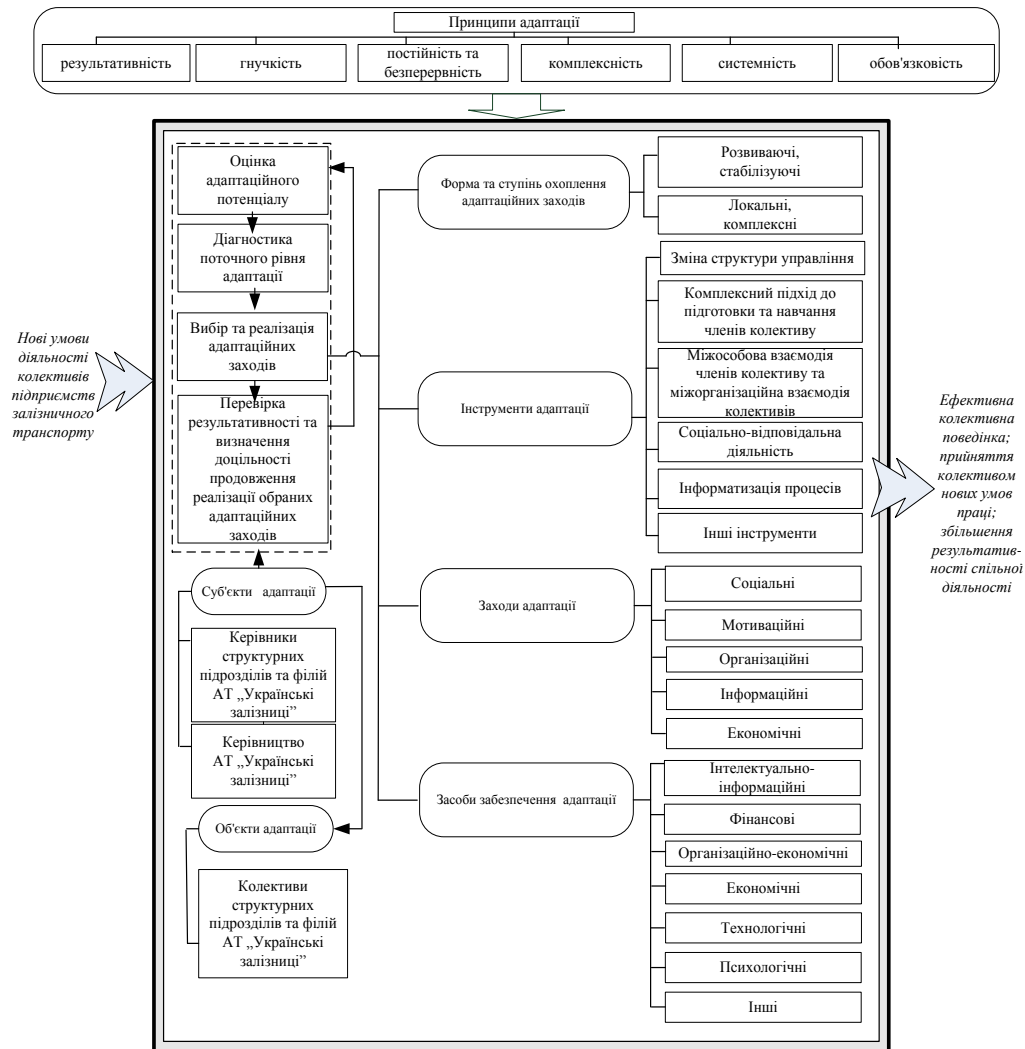


Рисунок 1 – Схема організаційно-економічного механізму адаптації колективу до нових умов діяльності під час реформування залізничного транспорту, (розробка автора)

На «вході» механізму знаходяться нові умови діяльності колективів підприємств залізничного транспорту, які трансформують вимоги до якісного та кількісного складу колективу, усіх колективних процесів та інструментів їхньої реалізації. Такі умови визначають послідовність адаптації колективу, серед етапів якої:

- оцінювання адаптаційного потенціалу та діагностика поточного рівня адаптації;
- вибір та реалізація адаптаційних заходів;
- перевірка результативності адаптаційних заходів та прийняття рішення про продовження їхньої реалізації або зміну.

Наслідком здійснення розглянутого механізму є збільшення результативності спільної діяльності як окремих членів колективу, так і колективів підприємств об'єднання між собою.

Залізнична галузь України знаходиться на початковому етапі свого реформування, а тому мають бути застосовані адаптаційні заходи, які визначено в табл. 1 та найбільшим чином відповідають специфіці цього етапу.

*Таблиця 1 – Адаптаційні заходи за етапами реформування залізничного транспорту та цілями адаптації, (розробка автора)*

Тип адаптації	Адаптація на етапі підготовки до реформування	Адаптація на етапі реалізації заходів щодо реформування галузі
1	2	3
<i>Розвиваюча</i>	<p><b>Соціальні заходи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– покращення санітарно-побутових умов праці;</li> <li>– визначення програми підготовки керівних кадрів, яка поєднує навчання, самонавчання;</li> <li>– реалізація колективних заходів щодо виховання взаєморозуміння, взаємоповаги та взаємодопомоги членів колективу.</li> </ul> <p><b>Організаційні заходи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– атестація учасників колективу з визначенням вузьких місць та оптимізація соціальної структури колективу;</li> <li>– застосування методик оцінки рівня конкурентоспроможності колективу та розроблення заходів щодо зменшення впливу загроз на її забезпечення;</li> <li>– формування та реалізація механізмів залучення учасників колективу в інноваційний процес;</li> <li>– формування «гуртків якості»;</li> <li>– пошуки зворотного зв'язку.</li> </ul> <p><b>Мотиваційні заходи:</b> розроблення та впровадження в практику ефективних схем мотивації, враховуючи колективну поведінку та результат.</p> <p><b>Інформаційні заходи:</b> формування бази знань і авторизація доступу до неї всіх учасників колективу.</p> <p><b>Економічні заходи:</b> зростання фонду оплати праці, реалізація заходів поступового доведення розміру заробітної плати до одного з найбільшого в економіці</p>	<p><b>Соціальні заходи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– реалізація заходів щодо досягнення мультиплікативного ефекту навчання;</li> <li>– формування корпоративної системи навчання та виховання, ротация кадрів, враховуючи підготовлений кадровий резерв;</li> <li>– упровадження інструментів та заходів соціального захисту колективів підприємств, у тому числі нових форм соціальних гарантій, розширення житлового будівництва, розвиток об'єктів соціальної інфраструктури).</li> </ul> <p><b>Організаційні заходи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування та реалізація системи соціально відповідального господарювання;</li> <li>– розроблення та застосування системи адаптації, яка містить оцінку адаптаційного потенціалу, діагностику поточного рівня адаптації та прогнозування адаптаційної невдачі;</li> <li>– розширення міжорганізаційних колективних зв'язків, у т.ч. на міжгалузевому рівні.</li> </ul> <p><b>Мотиваційні заходи:</b> удосконалення з урахуванням виниклих нових умов господарювання, системи мотивації, яка націлена на колективну поведінку та результат.</p> <p><b>Інформаційні заходи:</b> розширення бази знань, у т.ч. за рахунок нових інноваційних розробок колективів підприємств.</p> <p><b>Економічні заходи:</b> стійкі темпи зростання фонду оплати праці, удосконалення переліку додаткових виплат, у т.ч. за рахунок тих, які враховують вклад колективу в зниження витрат діяльності</p>

1	2	3
стабілізуюча	<p><b>Соціальні заходи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– робота профспілки з керівництвом об'єднання та підприємств із приводу переукладання колективних угод, збереження основних соціальних гарантій та пільг;</li> <li>– роз'яснення аспектів реформування з уточненням вкладу колективу в досягнення його цілей;</li> <li>– перепрофілювання колективів підприємств, які ліквідовано, на виконання інших функціональних обов'язків.</li> </ul> <p><b>Організаційні заходи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування організаційно-економічного механізму та інструментів реалізації адаптаційних заходів;</li> <li>– реалізація заходів щодо об'єднання колективу навколо загальної мети (семінари, тренінги тощо);</li> <li>– формування організаційно-економічних передумов реалізації системи безперервної підготовки та відтворення колективу і його учасників;</li> <li>– формування передумов впровадження загальної системи менеджменту якості.</li> </ul> <p><b>Мотиваційні заходи:</b> розроблення та визначення механізму мотивації колективу та його учасників у нових умовах функціонування.</p> <p><b>Інформаційні заходи:</b> формування інформаційної бази об'єднання, яка об'єктивно інформує колективи про перебіг реалізації заходів реформування та заплановані й реальні наслідки їхньої реалізації, надає інформацію про відповідальних та розподіл обов'язків між колективами об'єднання.</p> <p><b>Економічні заходи:</b> збереження щорічних темпів зростання фонду оплати праці, розміру соціальних пільг та гарантій</p>	<p><b>Соціальні заходи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заохочення «політики відкритих дверей».</li> </ul> <p><b>Організаційні заходи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– реалізація заходів щодо формування ефективної колективної поведінки;</li> <li>– застосування механізму оперативного виявлення та швидкого усунення невдоволення колективу та вузьких місць у колективних процесах;</li> <li>– забезпечення стійкості міжорганізаційних зв'язків.</li> </ul> <p><b>Мотиваційні заходи:</b> справедливий розподіл доходів між колективами об'єднання.</p> <p><b>Інформаційні заходи:</b> повна інформованість колективів, робота корпоративної бази знань не тільки на вихід, але й на вхід.</p> <p><b>Економічні заходи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблення заходів узгодження соціально-економічних інтересів підприємства та колективів.</li> <li>– зростання фонду оплати праці</li> </ul>

Для оцінки адаптації колективу підприємств варто використати методику оцінки, в основі якої знаходяться розрахунок адаптаційного потенціалу та діагностика поточного рівня адаптації. При цьому адаптаційний потенціал прийнято розглядати як системну властивість об'єкта, що обумовлює кордони його адаптаційних можливостей і характер проходження адаптації у відповідь на дію тих або інших умов середовища. Особливості

адаптаційного потенціалу визначають напрям, зміст та інтенсивність адаптаційної відповіді. Методами вирішення цих завдань є: для оцінки адаптаційного потенціалу – узагальнена оцінка у вигляді згортки функцій приналежності; для діагностики поточного рівня адаптації – метод нечіткої класифікації.

Доцільність застосування теорії нечітких множин під час проведення оцінки обумовлюється тим, що в процесі дослідження функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах реформування існує достатньо велика кількість нових джерел невизначеності, спостерігається дефіцит якісних та кількісних вихідних даних. Тобто характерна невизначеність, яка не може бути розкрита однозначно та чітко.

Певні параметри не можуть бути виміряні, що обумовлює появу суб'єктивної компоненти, яка виражається нечіткими оцінками, тобто лінгвістичною компонентою з терм-множиною значень. Зв'язок кількісного значення певного фактора з його якісним лінгвістичним описом задається функціями приналежності фактора нечіткій множині. Їхнє визначення потрібно здійснювати із застосуванням інтервального методу оцінювання параметрів розподілу випадкових величин, який полягає у визначенні інтервалу (а не одиничного значення), у якому із заданим ступенем достовірності буде заходитися значення оцінюваного параметра.

Поточний стан адаптації колективу оцінюється методом нечіткої класифікації, який ґрунтується на зіставленні об'єкта із заданими класами. Тобто обирається не альтернатива (краща, найгірша), а клас, якому об'єкт належить найбільшою мірою. Функції приналежності класів формуються експертами. Якщо класи впорядковані за якістю, є можливість упорядкувати сукупність класифікованих об'єктів на основі узагальнених функцій приналежності класам. Поряд з функціями приналежності класів для класифікації використовуються логічні методи. Вони застосовуються для реалізації експертних систем. Отже, оцінка поточного стану адаптації колективу повинна пройти кілька етапів – це побудова класифікаційної моделі та власне класифікація об'єктів на її основі.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок.** Підприємства залізничного транспорту нині знаходяться на шляху реформування. Радикальні зміни, які плануються та відбуваються в галузі, потребують пристосування персоналу до нових умов діяльності. Саме тому в статті розроблено концептуальні положення адаптації колективу підприємств залізничного транспорту до нових умов господарювання.

Багатоаспектність проблеми управління персоналом залізничної галузі визначає увагу до проблем мотивації персоналу, чому й будуть присвячені подальші публікації автора.

1. Абунаваз Х.А. Модели и алгоритмы адаптации субъектов профессиональной деятельности к условиям производственной среды : автореф. дис. ... кандидата техн. наук :. 05.13.01 / Абунаваз Халед Абдалла. – Томск, 2009. – 22 с.

2. Гончаров В.М. Розвиток та оцінка адаптивних можливостей переробних підприємств АПК / В.М. Гончаров та В.С. Дем'янова // Економіка АПК. – 2010. – № 1. – С. 93-97.

3. Дем'янова Є.В. Підходи та методи адаптації підприємств АПК до змін кон'юнктури ринку / Є.В. Дем'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 172-174.

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

---

4. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С.В. Кудлаєнко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 172-174.
5. Кузнецова А.Р. Воспроизводство квалифицированных кадров сельского хозяйства: теория, методология, практика: автореф. дис. ... доктора эконом. наук :. 08.00.05 / А.Р. Кузнецова. – Санкт-Петербург - Пушкин, 2011. – 50 с.
6. Куліков П.М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища / П.М. Куліков // БИЗНЕСИНФОРМ. – 2010. – № 5(1). – С.56-58.
7. Орлова К.Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища / К.Є. Орлова // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 5. – С.174-178.
8. Петренко О.О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства // О.О. Петренко // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101) – С. 115-117.
9. Том'юк Г.М. Теоретико-методологічні основи адаптації сільськогосподарських підприємств до ринкових умов / Г.М. Том'юк // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 2. – С.81-85.
10. Янченко Н.В. Оцінка рівня адаптації підприємств залізничного транспорту / Н.В. Янченко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2011. – № 36. – С. 160-170.

*Л.Л. Калиниченко*

**Подход к адаптации коллектива предприятий в условиях реформирования отрасли**

*Разработаны концептуальные положения обеспечения адаптации коллектива предприятий железнодорожного транспорта в новых условиях хозяйствования в процессе реформирования отрасли.*

Ключевые слова: адаптация, реформирования, коллектив, персонал, железнодорожный транспорт.

*L.L. Kalinichenko*

**The approach to the adaptation of collective enterprises in the sector reform**

*Developed concept of railway transport collective enterprises adaptation in the new economic conditions in the process of reforming the industry.*

Keywords: adaptation, reform, staff, personnel, railway transport.

*Отримано 18.02.2012 р.*