

УДК 656.2:378

В.В. Польова

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЗА РАХУНОК СТВОРЕННЯ
КОРПОРАТИВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ УКРЗАЛІЗНИЦІ**

В статті виділено головні недоліки діючої системи підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту, зокрема управлінського складу; узагальнено передумови і досвід створення корпоративних університетів для навчання персоналу; обґрунтовано необхідність та доцільність створення Корпоративного університету на базі Укрзалізниці; сформульовано його місію, головні цілі та завдання; розкрито механізм функціонування та цільову організаційну структуру.

Ключові слова: підготовка кадрів, залізничний транспорт, корпоративні компетенції, корпоративний університет.

В статье выделены основные недостатки действующей системы подготовки, оценки и отбора кадров железнодорожного транспорта, в частности управленческого состава; обобщены предпосылки и опыт создания корпоративных университетов для обучения персонала; обоснована необходимость и целесообразность создания Корпоративного университета на базе Украинских железных дорог; сформулированы его миссия, главные цели и задачи; раскрыт механизм функционирования и целевая организационная структура.

Ключевые слова: подготовка кадров, железнодорожный транспорт, корпоративные компетенции, корпоративный университет.

Today the most effective way of increase of efficiency of activity of the organizations is training and multidimensional development of an administrative link, formation of effective instruments of

© Польова В.В., 2014

accumulation and dissemination of knowledge in the organizations. Similar training is carried out through creation of corporate universities. In the European and Russian practice of creation of corporate universities on the basis of the railroads already bore rather powerful fruits. In particular, the corporate university JSCo "RZD" which began the functioning since July 1, 2010 effectively ensures systematic development of heads of holding, promotes formation at participants of programs of training and development uniform approaches to administrative activity, formation of uniform management style.

For the Ukrainian railroads creation of such university is especially actual. Because the problem of preparation and development of shots is one of the major, especially during restructuring when the question of quality of management becomes especially sharp. Leaders who aren't simply capable to adapt for changes are necessary to the Ukrainian railroads, but will be ready to head them and to lead people.

In article the main shortcomings of operating system of preparation, an assessment and selection of shots of railway transport, in particular administrative structure are allocated; prerequisites and experience of creation of corporate universities for personnel training are generalized; need and expediency of creation of Corporate university on the basis of Ukrainian railroads is proved; its mission, main goals and tasks are formulated; the mechanism of functioning and target organizational structure is opened.

Result of the establishment of the Corporate University Ukrainian railways will be to ensure systematic and planned development of leaders belonging to the target category; formation of the representatives of the target categories of common approaches to management activities; fostering effective management teams, working in key areas of activity of Ukrainian railways; fostering target corporate culture executives target groups, as well as management style, based largely on the leadership qualities and individual approach to employees.

Keywords: *training, railway transport, corporate competences, corporate university.*

Постановка проблеми. У світлі зростання ролі і значення людини у діяльності організацій найбільш дієвим способом підвищення ефективності функціонування останніх є навчання і багатоаспектний розвиток управлінської ланки, формування ефективних інструментів накопичення та поширення знань всередині організацій. За міжнародною практикою подібне навчання здійснюється через створення корпоративних університетів – загальноосвітніх підрозділів організацій. На сьогоднішній день всього в світі діє більше 8 тис. корпоративних університетів. При цьому близько 60 % найбільших міжнародних компаній мають власні корпоративні університети. Зокрема розвиненими корпоративними університетами закордоном та в Росії володіють: «Дженерал Електрик», «Даймлер-Бенц», «Сіменс», «Моторола», «МкДональдс», «Російський алюміній», «Вимпелком», «БиЛайн». В Україні нам відомі «Агрохолдинг «Мрія», «ПриватБанк».

В європейській та російській практиці створення корпоративних університетів на базі залізниць вже принесло достатньо вагомий плід. Зокрема, корпоративний університет ВАТ «РЖД» [1], який розпочав свою роботу з 1 липня 2010 року ефективно забезпечує планомірний розвиток керівників холдингу «Російські залізниці», сприяє формуванню в учасників програм навчання і розвитку єдині підходи до управлінської діяльності, становленню єдиного стилю управління, заснованого більшою мірою на лідерських якостях, а не на командно-адміністративних методах.

Для Укрзалізниці створення такого університету є особливо актуальним. Адже проблема підготовки та розвитку кадрів є однією з найважливіших, надто в період реструктуризації, коли питання якості менеджменту постають особливо гостро. Укрзалізниці потрібні лідери, які не просто здатні адаптуватися до змін, а і будуть готовими їх очолювати та вести людей за собою.

Тому в існуючих умовах для Укрзалізниці, як величезної компанії, що перебуває на стадії реформування та інтеграції у світовий транспортний простір, ключовим питанням стає підвищення знань і компетенцій саме управлінської ланки.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Закономірно, що перші публікації з питань створення та організації роботи корпоративних університетів належать вихідцям з країн заходу, де й була вперше реалізована ця ідея. Серед них варто звернути увагу на змістовні праці Мейстер Дж. [2], Джироукс А. [3], Аллен М. [4].

На сьогодні значних обертів створення корпоративних університетів набирає в Росії, тому варто приділити увагу публікаціям у цій області російських колег: Мордашова О. [5], Лоргіної Н. [6], Арановської М. [7], Смирного І. [8], Голишенкової О. [9], Карпова А. [10], Лapidуса Б. [11] та інших.

В Україні практичні проблеми та перспективи створення корпоративних університетів досліджені значно менше. Зокрема Компанієць В. [12] першою серед вітчизняних дослідників розглядає питання про можливість впровадження корпоративної системи підготовки та розвитку кадрів на залізничному транспорті. Також можна відмітити праці Харчишиної О. [13] та Мелещенко А. [14].

Завдання дослідження. Мета нашої публікації полягає в обґрунтуванні доцільності створення Корпоративного університету на базі Укрзалізниці, розкритті механізму його функціонування, визначенні місії, головних цілей та цільової структури.

Основний матеріал дослідження. Для забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу повинні бути внесені суттєві зміни в систему підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації. Вони пов'язані як із загальними проблемами в освітній галузі та станом ринку праці, так і з ситуацією, яка склалась у системі підготовки кадрів залізничного транспорту. Зокрема, болючим питанням є виключення вищих навчальних закладів, які готують спеціалістів для залізничного транспорту, зі сфери впливу Укрзалізниці.

Зараз керівний склад залізничного транспорту України проходить навчання та підвищення кваліфікації у структурі факультетів підвищення кваліфікації при провідних вузах залізничного транспорту України. Але вищий керівний склад, генеральний директор та їх заступники, начальники главків та їх заступники проходять підвищення кваліфікації у структурі, яка не відноситься до залізничного транспорту, це – Національна академія державного управління при Президентові України. Це порушує принцип безперервного навчання з урахуванням галузевої специфіки.

Також суттєвими недоліками у системі навчання, підготовки та оцінки кадрів залізничного транспорту є зосередження зусиль більшою мірою на розвитку професійних вузькоспеціалізованих знань та навичок, залишаючи поза увагою розвиток корпоративних та управлінських компетенцій у керівного складу, а також сприймання процесу навчання як з боку тих, хто навчає, так і з боку тих, хто навчається як формальної процедури. Це суттєво знижує зацікавленість у навчання кадрів, його якість. Тому, проривом у системі підготовки та відбору кадрів на Укрзалізницю повинна послужити інновація, яка в змозі усунути притаманну нинішній системі неефективність – це *Корпоративний університет Укрзалізниці - КУУЗ*.

Передумовами створення КУУЗ є: необхідність поєднання у керівників та спеціалістів Укрзалізниці вузькоспеціалізованих галузевих знань з компетенціями у сфері менеджменту, стратегічного планування та прогнозування, управління проектами та ін.; невідповідність розуміння пріоритетів підвищення кваліфікації «очима співробітників» стратегічному розумінню «очима компанії»; дефіцит високопрофесійних кваліфікованих кадрів. До цього ще додається глибока системна духовно-моральна криза в Україні та у світі в цілому, тому КУУЗ також має стати осередком морально-психологічного, морально-етичного розвитку управлінських кадрів, для зрощення добросовісних, відповідальних за свої дії та їх наслідки відданих служителів, щирих прихильників Укрзалізниці. Отже

однією зі стратегічних функцій КУУЗ, як потужного культурно-освітнього центру, стане трансляція ціль-цінностей Укрзалізниці у її корпоративну культуру та до свідомості кожного залізничника.

У нашому розумінні КУУЗ має стати структурним підрозділом Укрзалізниці, діяльність якого буде спрямована на навчання та професійно-корпоративний, морально-психологічний та особистісний розвиток керівного складу, в т.ч. резерву керівного складу підприємств залізничного транспорту України у відповідності зі стратегічними цілями і завданнями Укрзалізниці. КУУЗ у своїй діяльності повинен керуватися наступними *принципами*:

- високоякісне випереджаюче навчання;
- доступність навчання;
- професіоналізм;
- результативність;
- висока корпоративна соціальна відповідальність;
- розробка та використання єдиної методології оцінки, розвитку та навчання керівників;
- орієнтація на передовий міжнародний досвід та сучасні наукові досягнення;
- гармонійне поєднання індивідуального підходу до навчання з груповими методами.

Місією КУУЗ стане створення такого культурно-освітнього простору для системного, комплексного (культура, моральність, інтелект, професіоналізм) інноваційного розвитку діючих та майбутніх керівників підприємств, організацій магістрального залізничного транспорту та їх підрозділів, який забезпечить високу конкурентоспроможність галузі та країни в цілому.

Мета створення КУУЗ аналогічна з метою КУ ОАО «РЖД» [11] і полягає у формуванні ефективного механізму розвитку управлінського персоналу Укрзалізниці, для чого він повинен виступати як організатор, координатор, методолог надання послуг з навчання та розвитку кадрів залізничного

транспорті. КУУЗ, чия діяльність буде спрямована на системний і планомірний розвиток управлінських навичок і знань нового рівня, компетенцій і корпоративної культури у керівників підприємств залізничного транспорту забезпечить формування цілісної управлінської культури та створення ефективних управлінських команд.

Створення збалансованої системи навчання керівних кадрів інноваційним професійним знанням та сучасним технологіям управління персоналом та ресурсами є одним з головних завдань запропонованого до створення КУУЗ.

Цілями створення КУУЗ є: забезпечення системного і планомірного розвитку керівників, що входять до цільових категорій; формування у представників цільових категорій єдиних підходів до управлінської діяльності; сприяння формуванню ефективних управлінських команд, що працюють у ключових напрямках діяльності Укрзалізниці; формування когорти управлінців, які є опорою реалізованих в компанії інновацій; сприяння формуванню цільової корпоративної культури у керівників цільових категорій, а також стилю управління, заснованого більшою мірою на лідерських якостях та індивідуальному підході до працівників.

Розглядаючи варіанти альтернатив створенню КУУЗ ми прийшли до висновку, що можливість повного аутсорсінгу виключається через відсутність такого провайдера, який би в повній мірі міг діяти в інтересах Укрзалізниці, сповідуючи її цінності і традиції та враховував би передовий досвід залізничної специфіки, особливості механізмів професійного росту, що склалися у галузі. Не допускається також передача функцій КУУЗ кадровим службам чи «на місця», адже це суперечитиме головним завданням реструктуризації у вертикалі кадрових та соціальних питань – відокремлення непрофільних функцій від Департаменту управління персоналом та концентрація роботи департаментів на своїх профільних функціях.

В своїй діяльності КУУЗ напроці буде сприяти досягненню ключових цілей, сформуованих в Плані заходів на 2013-

2014 рр. з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр., а саме [15]:

- посилення функції професійного розвитку персоналу у складі відділу професійного розвитку;
- посилення ефективності праці шляхом спеціалізації кадрів та підвищення компетенцій менеджерів середньої та вищої ланки;
- створення ефективної системи підготовки спеціалістів та кадрового резерву на ключові управлінські вакансії;
- створення та впровадження системи накопичення та розповсюдження передових управлінських методик та практик.

Цільовою аудиторією для КУУЗ мають стати чотири основні категорії управлінського складу – вищий, старший, середній та молодший, що приймають рішення по найбільш значущим, складним, стратегічним питанням діяльності Укрзалізниці, а також не менше трьох категорій їхнього резерву, враховуючи молоді перспективні кадри.

У ролі *викладацького складу* КУУЗ ми бачимо високопрофесійну натхненну команду односторонців, об'єднану єдиними загальнокорпоративними цінностями та орієнтовану на досягнення стратегічних цілей та завдань Укрзалізниці. Причому, особливу увагу слід звернути на те, що поширення передового досвіду роботи Укрзалізниці через діяльність КУУЗ тільки тоді буде успішним, коли воно буде проводитися безпосередньо її працівниками, «внутрішніми викладачами» з числа висококваліфікованих працівників Укрзалізниці, що продовжуватимуть виконувати основну роботу. Це дозволить підтримувати актуальність знань і авторитетність викладачів серед слухачів. Під час залучення працівників Укрзалізниці до викладання в КУУЗ необхідно враховувати складнощі, пов'язані з відволіканням їх від виконання основних обов'язків. Представники цільових категорій, як викладачі, так і учасники навчання, в більшості своїй відносяться до рівня керівників вищої ланки, що в ще більшій мірі ускладнює їх залучення до викладання. У цьому зв'язку повинні бути передбачені спеціальні заходи, що забез-

печаті організаційну і мотиваційну готовність працівників до викладання. Крім того, повинна бути проведена робота з підвищення статусу внутрішнього викладача. Його участі в навчальних заходах повинна позиціонуватися не як додаткове навантаження, а як інструмент підвищення статусу працівника та додатковий аргумент його просування по кар'єрних сходах. Необхідно створити серйозний відбір та конкуренцію за право бути внутрішнім викладачем.

Цільова організаційна структура КУУЗ на наш погляд повинна включати такі відділи, які б змогли забезпечити безперерйну, якісну діяльність КУУЗ, а саме:

1. *Відділ організаційного проектування та оптимізації* – визначення якісного та кількісного складу системи управління; вибір конфігурації елементів системи в просторі; розробка процесів, що регламентують діяльність системи всередині; визначення інформаційних взаємозв'язків між елементами системи; визначення принципів, способів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності; упорядкування діяльності організації в цілісну систему з чітко визначеними характеристиками (логічною і часовою структурою); забезпечення стандартних і необхідних норм діяльності, а також принципів поведінки в системі, шляхом їх фіксування і регламентації; аналіз ефективності виконання встановлених норм всієї системи на підставі аналізу діяльності одного або кількох структурних одиниць цієї системи; виявлення "зайвих" або "непотрібних" дій; оптимізація індивідуальних планів розвитку слухачів та діяльності системи вцілому.

2. *Відділ методології навчання* – розробка методів навчання та оцінки слухачів, а також технологій їх використання, розробка індивідуальних планів розвитку слухачів.

3. *Відділ навчання і розвитку* – забезпечення загального процесу навчання та індивідуального професійного та компетентнісного розвитку слухачів; проведення практичних занять, тренінгів, коучингів, майстер-класів і т.д.

4. *Відділ моніторингу* – оцінка якості навчання; відстеження потреб структурних підрозділів в кваліфікованих кадрах; формування кадрових резервів.

5. *Відділ управління знаннями* – накопичення, поширення, використання і транслювання наявних знань; посередництво у передачі знань від «носія знань» до «шукача знань», забезпечення обміну знаннями; конкурентна розвідка, відстеження передових досягнень з актуальних питань; видобуток знань із зовнішнього сховища – викладача, а також фільтрація цих знань, щоб забезпечити найбільш повне задоволення потреб «шукача знань»; тлумачення та / або переформатування презентації знань; категоризація знань, навичок та передового досвіду роботи організації; кількісне вимірювання корпоративних знань галузі.

6. *Адміністративно-господарський відділ* – організація роботи по забезпеченню належного санітарного та протипожежного стану адміністративних будівель та прилеглої до них території; забезпечення утримання, експлуатації і проведення вчасного ремонту будівлі КУУЗ, інженерних мереж енергопостачання, води, зв'язку, каналізації та теплопостачання; розробка та дотримання термінів планових поточних ремонтів будинків та споруд, а також капітальних ремонтів; здійснення контролю і технічний нагляд за відповідний об'єм і якість виконаних робіт, а також за технічними умовами на виробництві і прийому ре-монтних робіт; забезпечення придбання, облік і збереження майна, інвентарю та іншого майна виконавчого комітету; проведення інвентаризації та списання матеріальних цінностей, які знаходяться на складах та в службових приміщеннях, контроль вірності витрат за прямим призначенням; цілодобова охорона приміщення КУУЗ, навчальних корпусів, гуртожитка та прилеглої території; утримання будівель КУУЗ в належному стані та впорядкування прилеглої території.

7. *Відділ бухгалтерського обліку та фінансового контролю* – забезпечення реалізації державної облікової політики на підставі єдиного порядку ведення бухгалтерського

обліку в державних установах з урахуванням галузевої специфіки; формування повної, достовірної інформації про господарські процеси і результати діяльності КУУЗ шляхом системного збору, реєстрації та узагальнення інформації в грошовому вираженні про стан фінансових, нефінансових активів і зобов'язань, а також операцій, що призводять до їх зміни; здійснення роздільного обліку доходів і витрат, відповідно до вимог бюджетного та податкового законодавства; забезпечення фінансового контролю за наявністю і рухом майна, використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів відповідно до норм і кошторисів, затверджених в установленому порядку; своєчасне попередження негативних явищ у фінансово-господарській діяльності, виявлення і мобілізація внутрішньогосподарських ресурсів; здійснення попереднього контролю за своєчасним і правильним оформленням документів і законністю здійснюваних операцій; здійснення контролю за правильним витрачанням коштів відповідно до їх цільового призначення, затверджених кошторисами доходів і витрат з урахуванням внесених до них у встановленому порядку змін; складання фінансової звітності КУУЗ відповідно до затвердженої облікової політики; забезпечення контролю збереження майна КУУЗ в місцях його зберігання та експлуатації; зберігання первинної облікової документації, реєстрів бюджетного та податкового обліку, включаючи електронні носії інформації, а також інші документи відповідно до затвердженої номенклатури справ Відділу бухгалтерського обліку та фінансового контролю; виділення до знищення документів, що не підлягають зберіганню, передача справ до відомчого архіву.

8. *Правовий відділ* – здійснення і вдосконалення правового забезпечення навчально-виховної діяльності системи; організації та здійснення нормотворчої діяльності, міжнародно-правової роботи, договірно-правової роботи, судово-позовної роботи, організаційно-правової роботи, інформаційно-правової діяльності та здійснення заходів по правовому контролю.

9. *Відділ з управління регіональними філіями та представництвами* – формування регіональної мережі КУУЗ; забезпечення взаємодії між філіями КУУЗ та сторонніми організаціями; забезпечення дій Університету по створенню, реорганізації, зміні найменувань, місць знаходження та ліквідації філій та представництв; координація навчальної, методичної, наукової, виховної, адміністративно-господарської діяльності філій з КУУЗ; участь у розробці локальних нормативних актів з освітнього процесу, інших нормативних документів та довідкових матеріалів; підготовка проектів розпорядчих актів, пов'язаних з діяльністю філій та представництв Університету; забезпечення збору, своєчасної обробки та систематизації інформації з різних напрямків діяльності філій; своєчасне забезпечення керівництва Університету, структурних підрозділів актуалізованою інформацією про філії; узгодження кошторисів, планів робіт філій і представництв КУУЗ з відповідними структурними підрозділами і посадовими особами КУУЗ; здійснення контролю за виконанням доручень ректора, проректорів КУУЗ, планів робіт філій і представництв КУУЗ, поданням звітів філіями та представництвами КУУЗ у встановлені терміни; розробка наказів, розпоряджень, положень, інструкцій та інших локальних нормативних актів, що регламентують і визначають основні напрямки розвитку та діяльності філій КУУЗ; участь у формуванні програми розвитку КУУЗ на черговий календарний рік, інших планів і програм; участь у визначенні перспективних напрямів підготовки кадрів за профілем філій; участь у формуванні інших планових, звітних, інформаційно-довідкових та аналітичних матеріалів, що розробляються КУУЗ; участь у підготовці для подання документів для переоформлення ліцензії на право здійснення освітньої діяльності у зв'язку з відкриттям нових освітніх програм у філіях, зміною місць здійснення освітньої діяльності в них; участь у підготовці для подання в акредитаційний орган необхідних документів для державної акредитації філій КУУЗ, переоформлення свідоцтва про державну акредитацію в частині

нових освітніх програм; здійснення консультаційної допомоги працівникам філій КУУЗ з питань ліцензування та державної акредитації; участь у заходах з контролю якості підготовки учнів у філіях КУУЗ, аналізі та розробці пропозицій з удосконалення якості підготовки слухачів; забезпечення інформаційної взаємодії з філіями КУУЗ; ведення бази даних по слухачам, які навчаються у філіях на основі відомостей представлених керівниками філій, підготовку та подання на підпис наказів по контингенту осіб, що навчаються; сприяння впровадженню нових технологій навчання в навчальний процес філій КУУЗ; надання організаційної допомоги філіям КУУЗ при формуванні та поповненні бібліотечного фонду; організування складання графіка відрядження викладачів КУУЗ в філії для проведення занять на підставі заявок філій, узгодження його з проректорами, здійснення контролю за виконанням графіка; підготовку та узагальнення пропозицій щодо кандидатур голів у філіях КУУЗ; моніторинг відомостей, що розміщуються на офіційних сайтах філій КУУЗ в мережі Інтернет; здійснення листування з питань освітньої, виховної, господарсько-фінансової, адміністративної діяльності філій Університету.

Цільова структура КУУЗ зображена на рисунку 1.

Механізм функціонування КУУЗ можна представити наступним чином: 1 – визначення головних стратегічних та бізнес-задач компанії у відповідності із цілями-цінностями Укрзалізниці → 2 – формування вимог до кожної категорії управлінців та розробка відповідного програмного забезпечення / дисциплін → 3 – оцінка компетенцій керівників «на вході» → 4 – побудова індивідуального плану розвитку керівника → 5 – забезпечення процесу розвитку та навчання, управління знаннями → 6 – оцінка компетенцій керівників «на виході» → 7 – формування потужних управлінських команд, готових до вирішення стратегічних та бізнес-задач Укрзалізниці та формування трьох фондів кадрового резерву:

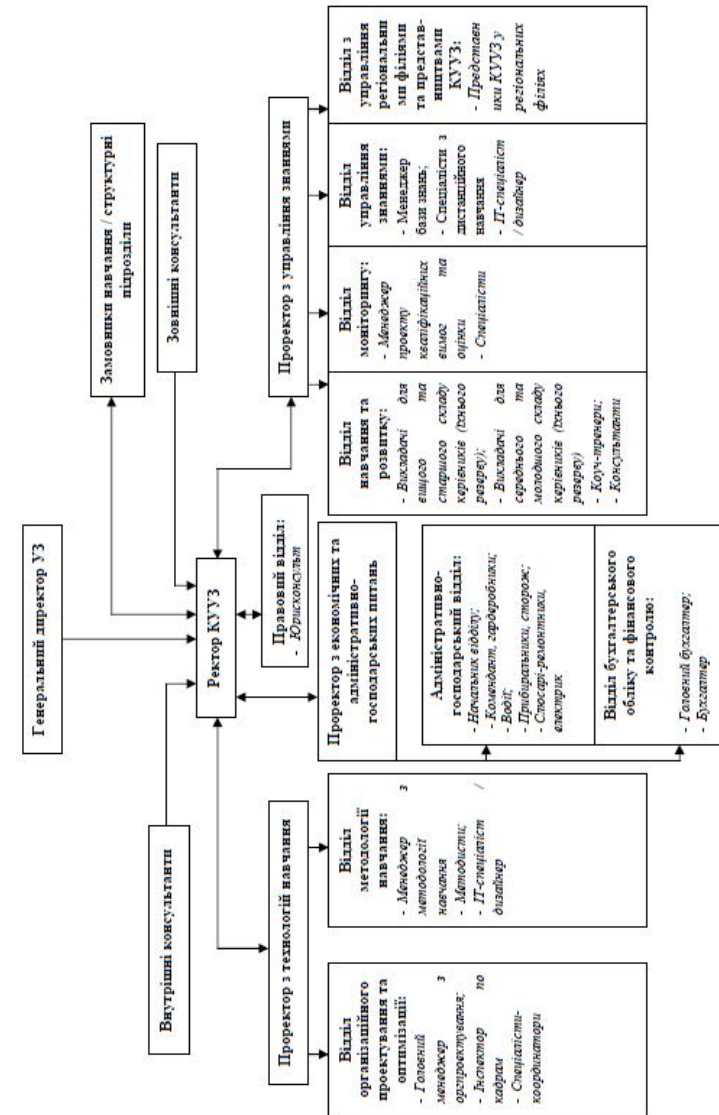


Рисунок 1 – Цільова структура Корпоративного університету Укрзалізниці

1) золотий фонд – найбільш компетентні лідери, що володітимуть великим потенціалом до розвитку (потенційні кандидати на найвищі посади в найближчій перспективі);

2) срібний фонд – лідери, що за підсумком навчання володітимуть розвиненими управлінськими компетенціями (потенційні кандидати на середні та високі посади в найближчій перспективі);

3) бронзовий фонд – лідери, що за результатами оцінки матимуть високий потенціал до розвитку та середній рівень розвитку управлінських компетенцій за підсумком навчання відносно інших співробітників (потенційні кандидати до включення в складні проектні завдання, що виходять за межі їх функціональних обов'язків).

Враховуючи все вищезазначене, для втілення в життя концепції створення системи додаткового корпоративного навчання та керівного складу Укрзалізниці необхідно реалізувати і виконати такі *основні заходи* [12. С. 195]:

1. Розглянути питання про механізм створення корпоративної системи підготовки та перепідготовки кадрів залізничного транспорту – інтегрованої системи, яка об'єднує у межах галузі фундаментальну практико-орієнтовану науку, інноваційне виробництво та розвиваючу освіту на пленарному засіданні вищих керівників Укрзалізниці.

2. Удосконалити систему підготовки та розвитку управлінського персоналу компанії, для чого розглянути умови створення КУУЗ та змін у процесі підготовки кадрів майбутніх управлінців.

3. Для системної підтримки реалізації функціональних стратегій, зміни моделі управління та організаційної культури організувати каскадне навчання у системі за проектами: «Духовно-моральна соціально-економічна система та духовно-моральне управління», «Модель досконалої організації та менеджмент якості», «Транспортні коридори розвитку», «Безпека руху», ін.

4. Привести навчальні програми підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів у відповідність до базової і функціональних стратегій розвитку компанії (після розроблення відповідних стратегій).

5. Істотно відновити матеріально-технічну базу вищих закладів освіти, які готують спеціалістів для залізничного транспорту.

6. Мережу, яка дасть можливість обмінюватись знаннями та інформацією, створити єдині бібліотечні фонди, проводити відео конференції. Актуалізувати співробітництво профільних освітніх закладів, створюючи єдину інформаційну лекцію, семінари, круглі столи.

7. Ввести нові механізми співпраці виробництва та галузевої науки з профільними навчальними закладами.

8. Підготувати пакет нормативних документів та методичних розробок, які необхідні для відповідних змін.

9. Також, на нашу думку, доречним стане повернення до системи безперервного навчання (як це сьогодні зроблено у ВАТ «РЖД»), в якій КУУЗ стане однією з ланок у зрощенні «династій залізничників», що сприятиме передачі знань та досвіду у спадок від покоління до покоління (див. рис. 2).

Це досить системні зміни в освіті, і ми вже відзначали, що їх реалізація можлива у межах пілотного проекту на базі вузу-комплексу (інтегрованого з іншими закладами підготовки кадрів залізничного транспорту, науковими та проектними організаціями та виробничим полігоном). Також вважаємо, що для підготовки управлінських кадрів доцільно створити Корпоративний університет Укрзалізниці.



Рис. 2. Схема безперервного навчання працівників залізничного транспорту та зрощення «династій залізничників»

Висновки. Отже, перспектива створення КУУЗ повинна стати запорукою швидкого виходу із системної кадрової кризи у підрозділах; гарантією зайнятості для випускників вузів, технікумів, профтехшкіл; центром методологічної та методичної експертизи в галузі навчання та розвитку управлінських команд; провідником високоефективних практичних інструментів управління трудовою поведінкою кадрів; чинником, що сприятиме впровадженню корпоративних цінностей та компетентнісного підходу в роботі з персоналом. Наслідком такого впровадження

буде: формування ефективних управлінських команд (потужного керівного складу), що працюють в ключових напрямках діяльності організації; формування цільової корпоративної культури; випереджаюче навчання новим управлінським технологіям і кращим практикам; формування системного розвитку менеджменту і прискорений розвиток перспективних молодих кадрів.

На сьогодні для реалізації цього плану Укрзалізниці, нажалю, не вистачає найголовнішої умови – волі та інтересу першого керівника, його підтримки згуртованим командним духом. Не вистачає також команди висококваліфікованих консультантів з HR-технологій всередині галузі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. АНО "Корпоративный университет ОАО "РЖД" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=628
2. Meister J. *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force* / J. Meister. – McGraw-Hill Trade, 2nd edition, 1998. – 256 p.
3. Giroux A. H. *Beyond the Corporate University: Culture and Pedagogy in the New Millennium* / H. A. Giroux. – Rowman & Littlefield, 2001. – 350 p.
4. Allen M. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program* / M. Allen. – AMACOM, 2002. – 256 p.
5. Мордашов А. Из корпоративного университета к системе управления талантами: опыт «Северсталь» <http://www.trainings.ua/article/2674.html>
6. Лоргина Н.Н. Корпоративные университеты: история становления, основные функции и перспективы / Н.Н. Лоргина // Нефть, газ и бизнес. – 2011. – № 8. С. 35-37.

7. Арановская М. Веселей, рабочий класс / М. Арановская // Финанс. Деловой журнал. – № 9. – 2011. – С. 20-24
8. Смирнова И. Опыт. Свой университет ближе к делу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ufo.ru/articles/?cat=98&pub=1892>
9. Гольшеникова О. Перспективы развития корпоративного образования / О. Гольшеникова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С.26-33
10. Карпов А.В., Скитяева И.М. Внутрифирменное обучение как ресурс организационного развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://magazine.hrm.ru/vnutrifirmennoe-obuchenie-kak-resurs-organizatsionnogo-razvitiya>
11. Липидус Б.М. Корпоративный университет ОАО «РЖД» / Б.М. Липидус // Железнодорожный транспорт. – 2009. – № 5. – С. 40-48.
12. Компанієць В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Ч. II. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту): Монографія / В.В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.
13. Харчишина О.В. Корпоративний навчальний центр та його роль у формуванні організаційної культури / О.В. Харчишина // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2 (21). – С. 31-33.
14. Мелещенко А. Корпоративний університет: світові тенденції, українські реалії / А. Мелещенко // Синергія. – 2003. – № 2. С. 43-45.
15. Постанова КМУ Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: http://mtu.gov.ua/uk/law_wd/35906.html

Стаття надійшла до редакції 20.06.2014

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Фінанси» Української державної академії залізничного транспорту **І.Ю. Зайцева**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка підприємства та підприємництво на морському транспорті» Одеського національного морського університету **В.В. Жихарєва**