

УДК 656.2:681.51:007.51

*Самсонкін В.М, д.т.н., професор  
(професор кафедри технологій транспорту та управління процесами  
перевезень Державного університету інфраструктури та технологій)  
технологій транспорту та управління процесами перевезень  
Горецький О.А., к.і.н., доцент  
(доцент кафедри технологій транспорту та управління процесами  
перевезень Державного університету інфраструктури та технологій)  
Щербина Р.С., к.т.н., доцент  
(доцент кафедри технологій транспорту та управління процесами  
перевезень Державного університету інфраструктури та технологій)*

### **ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ФАХІВЦІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Описується проблематика сприйняття персоналом залізничного транспорту України інноваційних процесів, що супроводжують реформування АТ «Укрзалізниця». Наведено перелік чинників, які перешкоджають інноваційному розвитку залізничного транспорту України. Обґрунтовано необхідність і першочерговість розробки спеціальної стратегії й тактики врахування значення персоналу в питаннях реформування*

***Ключові слова:** корпоративна культура, інноваційний процес, реформування залізничного транспорту України, Укрзалізниця, адаптація майбутніх фахівців транспортної галузі*

Є декілька обставин, які надихнули авторів на написання цієї статті.

По-перше, відсутність елементів розвитку та покращення діяльності магістрального залізничного транспорту України, а також відсутність стратегії виходу з критичного стану породжують у студентів вищих навчальних закладів (ВНЗ) залізничного профілю небажання працювати у АТ «Українська залізниця». Крім того у такому стані будь якої виробничої компанії зазвичай переважають негативні емоції та оцінки, позитиву ніхто не бачить та дуже важко його побачити молодим людям без життєвого досвіду. Зараз «немодно» казати про велику та яскраву історію залізничного транспорту України, його видатних представників-фахівців найвищого рівня.

По-друге, за останні 10 – 15 років значно послабшала участь підприємств залізничного транспорту у вихованні майбутніх фахівців-залізничників. Скоротився термін, а головне – значно погіршилась якість технологічної та виробничої практики.

**DOI: 10.32703/2617-9040-2019-33-2-13**

Це може бути пояснено кризовими явищами у діяльності залізниць, скороченням персоналу (а отже й прийому нових співробітників) та фонду оплати праці на керівництво практикантами. Але треба констатувати - рівень практичних знань, умінь та навичок сьгоднішніх бакалаврів та магістрів значно погіршився.

По-третє, з 2016 року почалась масштабна трансформація залізничного транспорту України, який реформувався у Акціонерне товариство «Українська залізниця» (у подальшому – АТ «УЗ»). Зараз починається його наступний етап. Добре відомо, що будь-яке реформування організації – це великий стрес та невизначеність майбутнього для персоналу компанії всіх рівнів. Перехід від пострадянської економіки (з її ідеологічними методами при встановленні заходів мотивації продуктивної праці) до ринкової виявився доволі болісним для багатьох робітників. Тому дуже важливо для компанії звернути увагу в цей складний період саме на персонал, його мотивування та навчання в галузі структурно-правових особливостей АТ «УЗ».

Всі ці обставини вимагають від викладачів ВНЗ, а особливо випускаючих кафедр, пошуку нових форм та методів компенсації такого явища – в цілому для ВНЗ об'єктивного.

Залізничний транспорт України володіє всіма признаками корпорації, – це найбільша в Україні корпорація, яка має 150-річну історію та яскраву організаційну (корпоративну) культуру. Тому саме організаційній культурі й присвячено дану статтю.

Поняття культури організації є одним із базових понять в менеджменті. Однак тільки в останні роки організаційну (корпоративну) культуру стали визнавати необхідним для правильного розуміння і керування організаційною поведінкою. Нові економічні стосунки висувають і нові вимоги до персоналу. Керівники нової формації усвідомлюють, що важливими моментами стали формування нової свідомості, менталітету, а, отже, і методів мотивації.

**Аналіз останніх досліджень і постановка проблеми.** Аналізуючи літературні джерела, можна зробити висновок про те, що за минуле десятиліття поняття культури зайняло міцне положення в сфері вивчення організацій. На початку ХХІ сторіччя ми розуміємо, що корпоративна культура має найважливіше значення. Хоча за цією тематикою накопичено порівняно мало матеріалів, починають з'являтися свідчення, засновані на серйозних дослідженнях того, що варіації організаційно-культурних цінностей можуть впливати на мотивацію, взаємодію в процесі праці, плинність кадрів в організації й, в остаточному підсумку, на ефективність діяльності працівників.

Багато питань теорії й методології інноваційних процесів одержали відображення в працях таких учених, як В.М. Аньшин, В.П. Багов, Н.Г. Веселова, Н.І. Вікторов, Б.М. Генкин, С.Ю. Глазьев, Н.П. Іващенко, Л.Г. Кудинов, Л.В. Карташова, Д.С. Львов, Є.К. Смирницький, Р.А. Фатхутдинов та інші [1 – 5]. Основоположників в питаннях системи управління та корпоративної культури серед закордонних вчених можна відзначити роботи Дж. Гібсона, Р. Дафта, К.Г. Десслера, П. Друкера, Р.Л. Льюїса, Дж.В. Ньюстрома, Т. Питерса, М. Портера, Р. Уотермана, Р. Хизрича, А. Хоскінга, Й. Шумпетера, Е. Янча [6 – 12]. Значний внесок у теоретичну розробку різних аспектів проблеми керування персоналом підприємств і організацій внесли вітчизняні й російські вчені М.А. Волгін, М.В. Грачов, П. В. Журавльова, А.В.Карпов, А.Я. Кібанов, Р.П. Колосова, М.Н. Кулапов,

В.М. Львов, В.И. Матірко, А.Г. Новицький, Ю.Г. Одегов, Л.Б. Сульповар, В.В. Травин, Є.А. Уткін та ін. [13 – 17]

В останні роки дослідженням тенденцій розвитку питань корпоративної та управлінської культури, адаптації випускників – майбутніх фахівців приділяється велика увага. Основні напрямку можна зустріти в роботах таких науковців та практиків як Р. Піттман, С. Яковлев, І. Каширіна, В. Бусайя, М. Грінгуд, К. Неш, Е. Клейнова, С. Флечс та інші [18 – 25].

Едгар Шайн, ім'я якого, мабуть, найбільше тісно пов'язане із закордонними дослідженнями в області організаційної культури, визначає її як: «сукупність основних переконань – сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться розв'язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища й внутрішньої інтеграції, – які виявилися досить ефективними, щоб уважатися коштовними, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття, мислення й відносини до конкретних проблем» [4].

Культура організації може свідомо створюватися її провідними членами або вона формується довільно, із часом, під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Ідея організаційної культури носить досить абстрактний характер, однак, як повітря в кімнаті, вона оточує все й впливає на все, що відбувається в організації.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається рядом обставин. По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрігрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності й спадкоємності в організації. Це створює у співробітників відчуття надійності самої організації й свого положення в ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності. По-друге, знання основ організаційної культури своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи в них усе найбільш важливе й істотне. По-третє, внутрішньо організаційна культура, більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Визнаючи й нагороджуючи таких людей, організаційна культура ідентифікує їх як рольові моделі (зразки для наслідування).

Всі існуючі організації унікальні. Кожна має свою власну історію, організаційну структуру, види комунікацій, системи й процедури постановки завдань, внутрішньоорганізаційні ритуали й міфи, які у своїй сукупності й утворюють унікальну корпоративну культуру.

Якщо розглянути залізничний транспорт України, то можна побачити його різноманітність. Люди, які працюють на Південній залізниці не схожі на таких з Львівської. Одеська та Львівська залізниці були створені майже в один рік, але у складі різних країн. Є досить великі розходження у сприйнятті одних і тих самих факторів на Сході і Заході України. Є певна різноманітність стереотипів поведінки працівників локомотивного та колійного господарств. Відрізняються між собою випускники Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту та Українського державного університету залізничного транспорту. Але і спільного в житті та діяльності залізничників є дуже багато.

### **Мета й завдання дослідження.**

Мета - визначення положень корпоративної культури залізничного транспорту України, які слід використовувати в навчальному процесі випускаючих кафедр ВНЗ

залізничного транспорту для формування фахово важливих якостей майбутніх залізничників. Для досягнення цієї мети вирішуються такі завдання:

- значимість організаційної культури в основній діяльності залізничного транспорту;
- визначення чинників, які перешкоджають реформуванню залізничного транспорту України;
- вибір форм роботи менеджменту АТ «УЗ» з персоналом компанії з урахуванням його особливості.

#### **Основні матеріали дослідження**

##### **1. Першочерговість менеджменту персоналу в умовах реформування**

Перехід української економіки до ринкових відносин поставив серйозні завдання про шляхи розвитку перед підприємствами промисловості, транспортної системи, що гірничодобувної галузі, сфери послуг. Разом з тим лише деякі галузі конкурентоспроможні на світовому ринку. У цих умовах гостро встає питання про можливість ефективного реформування різних державних галузей економіки й насамперед залізничного транспорту України (ЗТУ), як найважливішої складової транспортної системи й бюджетоутворюючої галузі.

Реформування галузі – складний системний процес, пов'язаний зі сприйняттям персоналом підприємств безлічі інновацій. У ринковій економіці інновації являють собою ефективні засоби конкурентної боротьби, тому що ведуть до створення нових потреб, зниженню собівартості продукції, припливу інвестицій, підвищенню іміджу, до відкриття й захоплення нових ринків, у тому числі й зовнішніх. Неодмінною властивістю інновації є науково-технічна новизна.

На Україні неодноразово декларувалася на найвищих рівнях необхідність інноваційного шляху розвитку економіки як самої України так і її підприємств і галузей [26]. Розроблено закони й підзаконні акти, утворені й існують технопарки, інноваційні кластери, інтегральні науково-виробничі сегменти й структури. Однак вони не дали імпульс прискореного розвитку по різних причинах. Переважають старі стереотипи поведінки як підприємств, так і державних структур.

Спонукальним механізмом розвитку інновацій, у першу чергу, є ринкова конкуренція. В умовах ринку виробники послуг постійно змушені шукати шляхи скорочення витрат виробництва і виходу на нові ринки збуту. Тому підприємства і організації, що освоїли ефективні інновації, одержують вагому перевагу перед конкурентами.

##### **2. Обґрунтування значимості організаційної культури в процесі основної діяльності залізничного транспорту України**

Впроваджуючи інновації в практику підприємницької діяльності, дуже важливо знати, які фактори здатні загальмувати або прискорити інноваційний процес. Основні фактори, що впливають на розвиток інноваційного процесу, наведені в табл.1. Перш, ніж почати впровадження інновацій, варто уважно ознайомитися із цими факторами, щоб прийняти рішення про оптимальний спосіб побудови інноваційного процесу.

Таблиця 1. Перелік чинників, що перешкоджають інноваційному розвитку залізничного транспорту України («+» присутній, «-» – відсутній, «0» – не домінуючий)

Група чинників	Чинники, що перешкоджають інноваційної діяльності	Наявність перешкоджаючого чинника на ЗТУ
1	2	3
1 Економічні та технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недолік коштів фінансування інноваційних проектів,</li> <li>• слабкість матеріальної бази</li> <li>• недостатність науково-технічного забезпечення,</li> <li>• відсутність резервних потужностей,</li> <li>• домінування поточних інтересів</li> </ul>	<p>0</p> <p>0</p> <p>-</p> <p>0</p> <p>+</p>
2 Політичні та правові	<p><b>Обмеження з боку</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• антимонопольного законодавства,</li> <li>• податкового законодавства,</li> <li>• амортизаційного законодавства,</li> <li>• патентно-ліцензійного законодавства</li> </ul>	<p>0</p> <p>+</p> <p>0</p> <p>-</p>
3 Соціально-психологічні та культурні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опір змінам, які можуть викликати такі наслідки як зміна статусу співробітників</li> <li>• необхідність пошуку нової роботи</li> <li>• перебудова до нової роботи,</li> <li>• перебудова сталих способів діяльності</li> <li>• порушення стереотипів поведінки і сформованих традицій,</li> <li>• страх невизначеності</li> <li>• побоювання покарань за невдачу.</li> </ul>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>

Продовження табл. 1

1	2	3
4 Організаційно-управлінські	• Стала організаційна структура,	+
	• сильна централізація,	+
	• авторитарний стиль керування,	+
	• перевага вертикальних потоків інформації,	+
	• відомча замкнутість,	+
	• жорсткість у плануванні,	+
	• орієнтація на сформовані ринки,	+
	• орієнтація на короткострокову окупність,	0
	• складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів	+

Аналіз табл. 1 показує, що в групах 1 і 2 фактори в основному не є домінуючими: з 10 факторів явно присутні – 2 (20%), відсутні – 2 (20%), ті, що не домінують – 6 (60%). Термін «фактор, що не домінує,» у даному контексті означає, що фактор присутній, але не є важливим або визначальним. Очевидно визначальними стають фактори груп три і чотири: 15 з 16 факторів явно присутні. Всі ці чинники ставляться насамперед до питань персоналу або т.зв. «людського чинника»).

Як свідчить господарська практика, інновації в цілому ряді випадків не приймаються персоналом підприємств, викликають певну протидію. Суть проблеми полягає в тому, що нововведення по своїй суті принаймні суперечливе явище. Існують протиріччя між інноваційною й традиційною (сталою) формою економічних відносин, між учасниками інноваційного процесу (розробниками, організаторами, виконавцями й т.д.), що мають свої цілі й інтереси, між підприємствами-конкурентами.

Суперечливий характер нововведень обумовлює необхідність своєчасного виявлення й усунення причин протидії на кожній стадії інноваційних процесів, тому необхідно вчасно розробляти особливі механізми й методи керування цими процесами відповідно для кожної конкретної галузі, мінімізувати ризики у випадку неправильного вибору керуючих факторів. Розглянемо ті фактори, що відіграють істотну роль у реформуванні ЗТУ.

Як добре видно з табл.1, серед перешкод інноваційним процесам важливе місце належить організаційно-управлінським і соціально-психологічним обмеженням. Саме вони нерідко є причиною інноваційних конфліктів. Результативність інноваційної діяльності значною мірою залежить від людського фактору, у зв'язку із чим персонал підприємств необхідно розглядати як головну рушійну силу реалізації нововведень. Від адекватності реагування працівників на запропоновані зміни залежить ефективність і швидкість руху реформи.

Опір нововведенням обумовлюється погрозою можливої зміни (зниження) соціального статусу працівників. Разом з новими технологіями й устаткуванням на підприємство приходять і нові (часто більш кваліфіковані та молоді) робітники й

фахівці. Відновлення основних фондів вимагає навчання й перенавчання персоналу, освоєння нових прийомів роботи і суміжних спеціальностей. У працівників відбувається хвороблива перебудова сталих способів діяльності, порушення стереотипів поведінки.

### **3. Необхідність розробки концепції врахування значення персоналу у діяльності АТ «Укрзалізниця»**

Для державних монопольних структур характерний інноваційний управлінський конфлікт при виборі стратегії розвитку виробництва. Він проявляється в зіткненні різних управлінських команд. Крім того, коріння такого конфлікту йдуть у процес подальшої приватизації й приходу приватного інвестора, що саме по собі може розглядатися як масштабна управлінська інновація. Впровадження нового не дає гарантії поліпшення - це завжди ризик, невизначеність. Можливість невдачі стає непереборною внутрішньою перешкодою для вищого керівництва. Крім того, здійснення нововведення викликає великий радіус вторинних, похідних змін з великими наслідками. Обсяг цих наслідків може збільшити реальну трудомісткість і перевищити корисну значимість нововведення. Звідси - зростання труднощів здійснення нововведень, посилення ризику й відповідальності, що виражається в різних формах відхилення й опору їм.

Серед напрямів реальної роботи, що визначають підготовку до реформування ЗТУ

– юридичних, законотворчих, економічних, технологічних, структурних, тимчасових – випадає найважливіший напрямок – сприйняття «людським фактором» змін і проведення відповідної роз'яснювальної роботи серед персоналу (а це 360 тис. працівників). Причини такого стану:

– традиціоналізм (недооцінка важливості вивчення й врахування думки людського ресурсу і його послідовного формування);

– відсутність системних знань у переважної більшості працівників про структуру, способи керування, шляхах і механізмі реформування галузі.

Нерозуміння залізничниками, і, насамперед, командним складом (включаючи керівників структурних підрозділів) кінцевої мети і послідовності реформування може привести до зниження темпів його розвитку, соціальної напруженості та, зрештою (знаючи нашу нетерпимість), до її згорання.

Звідси логічно зробити висновок про необхідність і першочерговість розробки спеціальної стратегії й тактики врахування значення персоналу в питанні реформування. Якщо ми хочемо одержати надійний позитивний результат, а не тимчасовий успіх на першому етапі («виграти бій, але програти війну»), необхідне формування сприятливої організаційної (корпоративної) культури.

Загальна мета організаційної культури – створення в колективі здорового психологічного клімату, що дає можливість зорієнтувати всі підрозділи організації й окремих співробітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведження.

Сприятливими будемо називати зміни в організаційній культурі, які сприяють поліпшенню психологічного клімату. Досвід діяльності залізничного транспорту України (ЗТУ) показує, що подібні зміни можуть відбуватися протягом невеликого проміжку часу.

Необхідно визначити напрямки, які сприяють розвитку корпоративної культури. Автори поділяють думку деяких російських фахівців (В.М. Львов, А.В. Карпов, С.Л. Ленков, О.В. Нагієва) про непродуктивність простого «кроскультурного» перенесення результатів, накопичених закордонними вченими в сфері корпоративної

культури, на український ґрунт і необхідності обліку особливостей «людського фактору» [27]. Це пояснюється рисами українського менталітету, що відрізняються, зокрема:

а) розбіжністю цілей діяльності компанії, її складових, керівництва, колективів і окремого працівника;

б) принциповому розходженні в підходах до статусу особистості у складі колективу;

в) необхідності компромісу в конструктивній діяльності.

Варто враховувати й особливості ментальності українського етносу:

а) виняткова важливість «особистої точки зору» і її вкрай енергійне відстоювання (не слухати, а доводити свою правоту);

б) відсутність незаперечного авторитету, що може вплинути на визнання ідеї.

### **Результати та висновки**

Визначено, що для успішного реформування галузі залізничного транспорту України необхідно перш за все звернути увагу на персонал. Для цього потрібно використати досягнення організаційної культури.

Визначені чинники, які перешкоджають інноваційному процесу реформування галузі. Ці чинники є насамперед «вузьким місцем» діяльності компанії, саме на них слід звернути значну увагу менеджменту компанії. Для зменшення впливу цих вузьких місць слід переглянути корпоративну (організаційну) культуру компанії.

Для навчального процесу у ВНЗ вузькі місця – це питання для практичних та теоретичних занять з бакалаврами та магістрами. На них слід звернути увагу при розробці завдань у контрольних роботах по спеціальним дисциплінам, а також у таких дисциплінах, як психологія, охорона праці, економічний цикл, безпека руху, безпека життєдіяльності.

Обґрунтовано необхідність формування сприятливої організаційної культури. Це дасть змогу переконати персонал компанії у тому, що керівництво проявляє увагу до нього. Створення в колективі здорового психологічного клімату дасть змогу зорієнтувати всі підрозділи організації й окремих співробітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведження.

На основі отриманих результатів можна зробити такі висновки:

1. Отримання позитивних результатів реформування залізничного транспорту України можливо лише з застосуванням ефективного управління персоналом. Це можна зробити на основі принципів організаційної (корпоративної) культури.

2. Менеджменту АТ «УЗ» слід розробити спеціальну програму сприятливої організаційної культури.

3. Викладачам ВНЗ залізничного профілю при плануванні лекційних та практичних занять слід враховувати положення організаційної культури для полегшення адаптації майбутніх фахівців, отримання ними знань та умінь комунікації, формування здорової мети зробити кар'єру у залізничній компанії.

Автори висловлюють глибоку подяку Мазуренко Зінаїді Петрівні за вагомий допис до підготування даної статті.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Аньшин В.М., Дагаев А.А.* Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития. Москва: Дело, 2007. 584 с.



2. *Веселова Н.Г., Трайнева В.А.* Социальное управление и элементы его культуры. Москва: ИТК «Дашков и К», 2002. 340 с.
3. *Алешин А. В., Анышин В. М., Багратиони К. А.* Управление проектами. Москва: Высшая школа экономики, 2013. 500 с.
4. *Генкин Б.М.* Введение в метаэкономику и основания экономических наук: Курс лекций. Москва: НОРМА, 2002. 384с.
5. *Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Организационное поведение: Учебник. Москва: ИНФРА-М, 2012. 383 с.
6. *Гибсон, Джеймс Л., Иванцевич Джон, Донелли Джеймс.* Организации: Поведение. Структура. Процессы. Москва: ИНФРА-М, 2000. 662 с.
7. *Дафт Ричард Л.* Менеджмент. Санкт Петербург: Питер, 2001. 830 с.
8. *Десслер Гари.* Управление персоналом. Москва: Литрес, 2004. 802 с.
9. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт Петербург: Питер, 2001. 320 с.
10. *Льюис Р.Л.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. Москва: Дело, 2001. 448 с.
11. *Ньюстром Дж.В., Дэвис К.* Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Санкт Петербург: Питер, 2000. 466 с.
12. *Портер М.Е.* Що таке стратегія? Гарвардський бізнес-прес, 2011. 288 с.
13. *Бобков В.Н., Волгин Н.А., Курильченко Е.И.* Повышение минимальных гарантий по оплате труда – задача реальная // Уровень жизни населения регионов России. Москва, 2014. Вип. 2. С. 29 – 35.
14. *Карпов А.В., Карпов А.А., Карабущенко Н.Б., Иващенко А.В.* Динамика метакогнитивных детерминант управленческой деятельности в процессе профессионализации // Экспериментальная психология. Москва, 2018. Том 11 Вип. 1. С. 49 – 60.
15. *Колосова Р.П., Луданик М.В.* Переход на эффективный контракт в вузах // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации. Материалы докладов международной научно-практической конференции. Витебский государственный технологический университет. Витебск, 2015. С. 20 – 25.
16. *Львов В.М., Нагиева О.В.* Типология организационной культуры в новых изменяющихся социально-экономических условиях // Журнал практического психолога. Москва, 2007. Вип. 4. С. 8 – 27.
17. *Одегов Ю.Г., Лабаджан М.Г.* Кадровая политика и кадровое планирование. Москва: Юрайт, 2014. 451 с.
18. *Pittman Russell.* The freight railways of the former Soviet Union, twenty years on: Reforms lose steam // Research in Transportation Business & Management, 2013. № 6. P. 99 – 115.
19. *Shaidullina, A., Sheymardanov S., Ganieva Y., Yakovlev S., Khairullina E., Biktemirova M., Kashirina I.* The Peculiarities of the Advanced Training of the Future Specialists for the Competitive High-Tech Industry in the Process of Integration of Education, Science and Industry // Mediterranean Journal Of Social Sciences, 2015. № 6 (2 S3). P. 43 – 49.
20. *Virakul BusayaRuss-Eft, Darlene F.* A model for business responses to global challenges and sustainable development // Social Responsibility Journal, 2019. № 15. P. 144 – 150.
21. *Boncea Amelia Georgiana.* Management of change in organizational behavior // Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu-Letters & Social Sciences Series, 2018 № 3. P. 150 – 157.
22. *Voegtlin Christian, Greenwood Michelle.* Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis // Human Resource Management Review, 2016. № 26 (3). P. 181 – 197.
23. *Hecklau Fabian, Galeitzke Mila, Flachs Sebastian, Kohl Holger.* Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0 // Procedia CIRP, 2016. № 54. P. 1 – 6.
24. *Nash Chris A., Smith Andrew S.J., van de Velde Didier, Mizutani Fumitoshi, Uranishi Shuji.* Structural reforms in the railways: Incentive misalignment and cost implications // Research in Transportation Economics, 2014. № 48. P. 16 – 23.
25. *Kleinová Eliška.* Does liberalization of the railway industry lead to higher technical effectiveness? // Journal of Rail Transport Planning & Management, 2016. № 6 (1). P. 67 – 76.
26. *Тихомирова О.Г.* Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. Санкт Петербург: СПбГУИТМО, 2008. 156 с.
27. *Леньков С.Л.* Российская организационная культура // Журнал практического психолога, Москва, 2007. № 4. С. 37 – 49.
28. *Самсонкин В.Н., Попова Г.В.* Основные направления эргономического и социально-психологического обеспечения деятельности работников железнодорожного транспорта Украины // Человеческий фактор: Проблемы психологии и эргономики. Тверь, 2007. Вып. 3 (40). С. 138 – 143.

29. Самсонкин В.Н., Попова Г.В. Психологические аспекты внедрения инноваций в условиях реформирования железнодорожного транспорта Украины // Теория і практика управління соціальними системами. Харків, НТУ «ХПІ», 2009. №3. С. 77 – 80.

30. Самсонкин В.М. Реформирование железнодорожного транспорта Украины как инновационный проект: значение корпоративной культуры // Транспортні інновації. Київ: НТУ, 2009. № 9. С. 21 – 25.

31. Самсонкин В.Н., Попова Г.В. Особистісне самовдосконалення майбутніх фахівців, які орієнтуються на управлінську діяльність // Матеріали Міжрегіонального наукового семінару «Актуальні проблеми становлення особистості професіонала в ризиконебезпечних професіях». – Харків, 2010. С. 299 – 302.

32. Самсонкин В.Н., Попова Г.В., Мазуренко З.П. Напрямки психологічного забезпечення надійності «людського фактору» у перевізному процесі на залізничному транспорті // Матеріали наук.-практ. конфер «Психологічне забезпечення професійної діяльності працівників залізничного транспорту України» та 2-ї Міжнар. конференції «Людський чинник у транспортних системах (ЛЧТС-2010)». Київ, 2010. С. 3 – 4.

## REFERENCES

1. Anshyn V.M. (2007). *Innovatsionnyy menedzhment: Kontseptsii, mnogourovnevnyye strategii i mekhanizmy innovatsionnogo razvitiya [Innovative management: Concepts, multi-level strategies and mechanisms for innovative development]*. Moscow, Delo [in Russian]

2. Veselova N.G. (2002) *Sotsialnoye upravleniye i elementy ego kultury [Social management and elements of its culture]*. Moscow, Dashkov and K [in Russian]

3. Aleshin A. V., Anshin V. M., Bagrationi K. A. (2013). *Upravleniye proektami [Managing projects]*. Moscow, Vysshaya shkola ekonomiki [in Russian].

4. Genkin B.M. (2002) *Vvedeniye v metaekonomiku i osnovaniya ekonomicheskikh nauk: Kurs lektsiy [Introduction to Meta Economics and the Foundations of Economic Sciences: Course of Lectures]*. Moscow, Norma [in Russian]

5. Kartashova L.V., Nikonova T.V., Solomanidina T.O. (2012) *Organizatsionnoye povedeniye: Uchebnik [Organizational Behavior: Tutorial]*. Moscow, Infa-M [in Russian]

6. Dzheymy Gibson, Dzhon Ivantsevich, Dzheymy Donelli (2004) *Organizatsii: Povedenie. Struktura. Protsessy [Organizations: Behavior. Structure. Processes]*. Moscow, Infa-M [in Russian]

7. Richard Daft (2001) *Menedzhment [Management]*. SPetersburg, Piter [in Russian]

8. Gari Dessler (2004) *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. Moscow, Litres [in Russian]

9. Kameron K., Kuinn R. (2001) *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kultury [Diagnosis and change of organizational culture]*. SPetersburg, Piter [in Russian]

10. Lyuis R.L. (2001) *Delovyye kultury v mezhdunarodnom biznese. Ot stolknoveniya k vzaimoponimaniyu [Business cultures in international business. From collision to mutual understanding]*. Moscow, Delo [in Russian].

11. Nyustrom V., Devis K. (2000) *Organizatsionnoye povedenie. Povedenie cheloveka na rabochem meste [Organizational behavior. Human behavior in the workplace]*. SPetersburg, Piter [in Russian].

12. Porter Michael E. (2011) *What Is Strategy?* Harvard Business Review Press [in English]

13. Bobkov V.N., Volhyn N.A., Kurylchenko E.Y. (2014) *Povysheniye mynimalnykh harantyy po oplate truda – zadacha realnaia [Increasing minimum wage guarantees is a real challenge] Uroven zhyzny naseleniya rehyonov Rossyy [The standard of living of the population of the regions of Russia], 2, 29 – 35 [in Russian]*.

14. Karpov A.V., Karpov A.A., Karabushchenko N.B., Yvashchenko A.V. (2018) *Dynamika metakognitivnykh determinantov upravlencheskoi deiatelnosti v protsesse professyonalizatsyy [Dynamics of metacognitive determinants of management in the process of professionalization] Eksperymentalnaia psykholohiya [Experimental Psychology], 11 (1), 49 – 60 [in Russian]*.

15. Kolosova R.P., Ludanyk M.V. (2015) *Perekhod na effektivnyi kontrakt v vuzakh [Transition to an effective contract in universities]*. Proceedings of the international scientific-practical conference Socio-economic development of organizations and regions of Belarus: efficiency and innovation: *Sotsyalno-ekonomicheskoe razvitye orhanyzatsyy y rehyonov Belarusy: effektivnost y ynnovatsyy. (22 zhovtnya 2015 roku) Materyaly dokladov mezhdunarodnoi nauchno-praktycheskoi konferentsyy. Vytebskiy hosudarstvennyi tekhnolohycheskiy unyversytet*, (pp. 20 – 25). Vitebsk State Technological University [in Russian].

16. Lvov V.M., Nagieva O.V. (2007) *Tipologiya organizatsionnoy kultury v novyih izmenyayuschihnya sotsialno-ekonomicheskikh usloviyah [Typology of organizational culture in the new changing socio-economic conditions]. Zhurnal prakticheskogo psihologa [Journal of practical psychologist], 4, 8 – 27 [in Russian]*.

17. Odehov Yu.H., Labadzhan M.H. (2014) *Kadrovaia polytyka y kadrovoe planyrovanye* [HR policy and personnel planning]. Moscow: Iurait [in Russian].
18. Pittman Russell (2013) *The freight railways of the former Soviet Union, twenty years on: Reforms lose steam*. Research in Transportation Business & Management, 6, 99 – 115 [in English].
19. Shaidullina A., Sheymardanov S., Ganieva Y., Yakovlev S., Khairullina E., Biktemirova M., Kashirina I. (2015) *The Peculiarities of the Advanced Training of the Future Specialists for the Competitive High-Tech Industry in the Process of Integration of Education, Science and Industry*. Mediterranean Journal Of Social Sciences, 6 (2 S3), 43 – 49 [in English].
20. Busaya Virakul, Darlene F. Russ-Eft (2019) *A model for business responses to global challenges and sustainable development*. Social Responsibility Journal, 15, 144 – 150 [in English].
21. Boncea Amelia Georgiana (2018) *Management of change in organizational behaviour*. Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu-Letters & Social Sciences Series, 3, 150 – 157 [in English].
22. Voegtlin Christian, Greenwood Michelle (2016) *Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis*. Human Resource Management Review, 26 (3), 181 – 197 [in English].
23. Hecklau Fabian, Galeitzke Mila, Flachs Sebastian, Kohl Holger (2016) *Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0*. Procedia CIRP, 54, 1 – 6 [in English].
24. Nash Chris A., Smith Andrew S.J., van de Velde Didier, Mizutani Fumitoshi, Uranishi Shuji (2014) *Structural reforms in the railways: Incentive misalignment and cost implications*. Research in Transportation Economics, 48, 16 – 23 [in English].
25. Kleinová Eliška (2016) *Does liberalization of the railway industry lead to higher technical effectiveness?* Journal of Rail Transport Planning & Management, 6 (1), 67 – 76 [in English].
26. Tihomirova O.G. (2008) *Organizatsionnaya kultura: formirovanie, razvitie i otsenka: Uchebnoe posobie* [Organizational culture: formation, development and evaluation: Textbook]. SPetersburg: SPbSU ITMO [in Russian].
27. Lenkov S.L. (2007) Rossiyskaya organizatsionnaya kultura [Russian organizational culture]. *Zhurnal prakticheskogo psihologa* [Journal of practical psychologist], 4, 37 – 49 [in Russian].
28. Samsonkin V.N., Popova G.V. (2007) Osnovnyie napravleniya ergonomicheskogo i sotsialno-psihologicheskogo obespecheniya deyatelnosti rabotnikov zheleznodorozhnogo transporta Ukrainyi [The main directions of ergonomic and socio-psychological support of the activities of railway workers of Ukraine] *Chelovecheskiy faktor: Problemy psihologii i ergonomiki* [Human factor: Problems of psychology and ergonomics], 3 (40), 138 – 143 [in Russian].
29. Samsonkin V.N., Popova G.V. (2009) Psihologicheskie aspektyi vnedreniya innovatsiy v usloviyah reformirovaniya zheleznodorozhnogo transporta Ukrainyi [Psychological aspects of innovation in the reform of railway transport in Ukraine] *Teoriya i praktika upravlinnya sotsialnimi sistemami* [Theory and Practice of Managing Social Systems], 3, 77 – 80 [in Russian].
30. Samsonkin V.N. (2009) Reformirovanie zheleznodorozhnogo transporta Ukrainyi kak innovatsionnyy proekt: znachenie korporativnoy kulturyi [Reforming the railway transport of Ukraine as an innovation project: the value of corporate culture]. *Transportni Innovatsiyi* [Transport Innovations], 9, 21 – 25 [in Russian].
31. Samsonkin V.N., Popova G.V. (2010) Osobystisne samovdoskonalennia maibutnikh fakhivtsiv, yaki oriientsiutsia na upravlinsku diialnist [Personal self-improvement of future specialists, which are guided by managerial activity]. Proceedings from the Interregional Scientific seminar Actual Problems of Professional Development in Risk-Safe Professions: *Materialy Mizhrehionalnogo naukovo seminaru (26 travnya 2011 r.) «Aktualni problemy stanovlennia osobystosti profesionala v ryzykonebezpechnykh profesiakh»* (pp. 299 – 302). Kyiv: The National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy [in Ukrainian].
32. Samsonkin V.N., Popova G.V., Mazurenko Z.P. (2010) Napriamky psykholohichnoho zabezpechennia nadiinosti «liudskoho faktoru» u pereviznomu protsesi na zaliznychnomu transporti [Directions of psychological support of the «human factor» reliability in the transport process on the railway transport]. Proceedings from the scientific and practical conference «Psychological provision of professional activity of railway transport workers of Ukraine» and the 2nd International Conference «Human Factor in Transport Systems (HFTS-2010)»: *Materialy naukovopraktychnoi konferentsii (15 zhovtnya 2010 roku) «Psykholohichne zabezpechennia profesiinoi diialnosti pratsivnykiv zaliznychnoho transportu Ukrainyi» ta 2-yi Mizhnarodnoi konferentsii «Liudskiy chynnyk u transportnykh systemakh (LChTS-2010)»* (pp. 3 – 4). Kyiv [in Ukrainian].

*Самсонкин В.Н., д.т.н., профессор  
(профессор кафедры технологий транспорта и управления процессами перевозок Государственного университета инфраструктуры и технологий);  
Горецкий А.А., к.и.н., доцент  
(доцент кафедры технологий транспорта и управления процессами перевозок Государственного университета инфраструктуры и технологий);  
Щербина Р.С., к.т.н., доцент  
(доцент кафедры технологий транспорта и управления процессами перевозок Государственного университета инфраструктуры и технологий)*

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
В СИСТЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ  
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

*Описывается проблематика восприятия персоналом железнодорожного транспорта Украины инновационных процессов, сопровождающих реформирования АО «Укрзалізниця». Приведен перечень факторов, которые препятствуют инновационному развитию железнодорожного транспорта Украины. Обоснована необходимость и первоочередность разработки специальной стратегии и тактики учета значения персонала в вопросах реформирования*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, инновационный процесс, реформирования железнодорожного транспорта Украины, Укрзалізниця, адаптация будущих специалистов железнодорожной отрасли*

*Valerii Samsonkin, Doctor of science, Professor  
(Professor the department of transport technologies and traffic management, State University of Infrastructure and Technologies  
Oleksii Goretskyi, PhD (Historical Sciences), Associate Professor  
(Docent of the department of transport technologies and traffic management, State University of Infrastructure and Technologies)  
Rozalia Shcherbyna PhD, Associate Professor  
(Department of transport technologies and traffic management, State University of Infrastructure and Technologies)*

**THE USAGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE PRINCIPLES IN THE  
SYSTEM TO FORM RAIL TRANSPORT SPECIALISTS**

*The relevance of the introduction of the railway transport of Ukraine to the necessity of a systematic approach to the concept of corporate culture is determined. Railway transport of Ukraine is the largest corporation in Ukraine, which has a 150-year history and a bright organizational (corporate) culture.*

*Reforming the industry is difficult for a process to perceive, which is not painless. The article describes the problems of the perception of innovation processes by the personnel of the railway transport of Ukraine, which accompanies the reform of PJSC "Ukrzaliznytsia". The list of factors hindering the innovative development of railway transport of Ukraine is given. It is stressed that the main factors hindering innovation processes are organizational and managerial and socio-psychological constraints, which*

*are often the cause of innovative conflicts. The human factor significantly influences the success of innovation processes and the speed of reforms.*

*The necessity and priority of the development of a special strategy and tactics of taking into account the importance of personnel in the issues of reform are substantiated. The introduction of a systematic approach to organizational culture will allow the team to create a healthy psychological climate that will contribute to the overall goal of reforming the railway industry over a short period of time.*

*It is determined that effective personnel management is possible due to the application of principles of organizational culture, the strategy of which is based on the management of PJSC "Ukrzaliznytsya", as well as on university professors of specialized universities that will allow future specialists to adapt more quickly in the conditions of production.*

**Keywords:** *corporate culture, innovative process, reformations of railway transport of Ukraine, "Ukrzaliznytsya", adaptation of future specialists of railway industry.*