

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

МОНОГРАФІЯ

ЗА ЗАГАЛЬНОЮ РЕДАКЦІЄЮ ПРОФ. Л. В. МАРЦЕНЮК

ДНІПРО
2022

УДК 330.341.1:656.2

Авторський колектив:

д-р екон. наук, доц. Т. Ю. Чаркіна (розд. 1, 2, 4),
д-р екон. наук, проф. Л. В. Марценюк (розд. 1, 4),
канд. екон. наук, доц. В. О. Задоя (розд. 2),
д-р екон. наук, проф. І. В. Токмакова (розд. 3),
асп. Є. В. Жернова (розд. 3)

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. В.В. Бобиль
д-р екон. наук, доц. В. В. Джинджоян
д-р екон. наук. О. В. Мельников

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
Українського державного університету науки і технологій
(протокол № 8 від 4 липня 2022 року)

УДК 330.341.1:656.2

Менеджмент: інноваційний аспект [Текст] : монографія / Т. Ю. Чаркіна, Л. В. Марценюк, В. О. Задоя, І. В. Токмакова, Є. В. Жернова ; за заг. ред. проф. Л. В. Марценюк; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Дніпро, 2022. – 136 с.
ISBN 978-966-934-352-9

Монографія присвячена проблемі удосконалення менеджменту пасажирського господарства залізничного транспорту України в умовах економічної кризи.

Авторами запропоновано методологію антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України, яка, на відміну від відомих, сформована за рахунок: по-перше, розширення типізації антикризових стратегій залежно від глибини, динаміки, стилю змін, кількості альтернатив та створюваних цінностей; по-друге, встановлення процедури їх розроблення та ідентифікації стратегічних альтернатив (антикризова стратегія трансформації, антикризова стратегія стагнації) відповідно до створюваних суспільних цінностей у результаті їх реалізації. Удосконалено систему менеджменту залізничного транспорту на основі концепції маркетингового управління. Також в роботі запропоновано стратегічні напрями удосконалення менеджменту персоналу підприємств в умовах цифрової трансформації економіки та розроблені додаткові напрями роботи залізниці в умовах війни.

Для наукових працівників, економістів, спеціалістів Міністерства інфраструктури, АТ «Укрзалізниця», викладачів, аспірантів, магістрів і студентів вищих навчальних закладів транспортної галузі.

Іл. 24. Табл.12. Бібліогр.: 147 назв.

ISBN 978-966-934-352-9

© Т. Ю. Чаркіна, Л. В. Марценюк, В. О. Задоя,
І. В. Токмакова, Є. В. Жернова, 2022
© Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ.....	5
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	41
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	85
РОЗДІЛ 4. ДОДАТКОВІ НАПРЯМИ РОБОТИ ЗАЛІЗНИЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	117
ВИСНОВКИ.....	129

ВСТУП

Сьогодні, коли Україна потерпає від війни з Росією, виникає актуальне питання про оперативні антикризові заходи, що повинен запровадити уряд, аби усі сектори економіки працювали більш-менш стабільно. У цій монографії ми приділили увагу одному з ключових секторів економіки – транспорту, і зокрема, залізничному транспорту, адже саме залізниця виконує важливі завдання з перевезення пасажирів та вантажів. Безумовно, зараз спостерігаємо великі руйнування залізничної інфраструктури, що призводить до порушення усталених логістичних зв'язків, і рано чи пізно постане питання про подальший післявоєнний розвиток країни, але саме зараз потрібно негайно запроваджувати дієві антикризові заходи аби пом'якшити негативний вплив агресора на стабільне існування нашої держави.

Монографія присвячена проблемі підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності пасажирського господарства залізничного транспорту України в умовах економічної кризи, яка виникла внаслідок військової агресії Росії.

Авторами запропоновано методологію антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України, удосконалену систему менеджменту залізничного транспорту на основі концепції маркетингового управління. Так, приділено увагу стратегічним напрямам удосконалення менеджменту персоналу підприємств в умовах цифрової трансформації економіки та актуалізовано додаткові напрями роботи залізниці в умовах війни, коли залізниця виконує важливі завдання, які спрямовані на перемогу України над російськими загарбниками.

Колектив авторів сподівається, що дана монографія стане корисною для наукових працівників, економістів, спеціалістів Міністерства інфраструктури, АТ «Укрзалізниця», викладачів, аспірантів, магістрів і студентів вищих навчальних закладів транспортної галузі.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Кризові процеси, що охоплюють всі сфери економічної діяльності, мають дуальний характер: з одного боку, криза завжди супроводжується зниженням потенціалу суб'єктів господарювання для підтримки власного розвитку, а з іншого – в її умовах створюються можливості для переходу підприємства на якісно новий рівень функціонування.

Пасажирський комплекс залізничного транспорту України наразі переживає період глибокої системної кризи, що проявляється в наростанні технологічно зношених фондів через зниження активності в сфері освоєння інновацій, в різкому відтоці інвестицій та персоналу, а також обвальному падінні обсягів перевезення пасажирів через низьку якість обслуговування. Беззаперечним є той факт, що кризовий стан пасажирського комплексу залізничного транспорту є як результатом низької ефективності системи управління галуззю, затягування реформ та відсутності прогресивних інструментів управління розвитком, так і викликаний наростанням глобальних викликів серед яких найбільш пагубний вплив на діяльність комплексу мала пандемія коронавірусу.

Кожна кризова ситуація, якою б глобальною вона не була, хоча завдає величезних проблем та збитків пасажирському комплексу залізничного транспорту, водночас надає величезні можливості для трансформації та розвитку сфери пасажирських перевезень. Сучасні можливості для виходу з важкого кризового стану, спираються на введенні сучасних цифрових технологій, які трансформуючись, змінюють весь організаційний процес пасажирських перевезень, удосконалюючи технології перевезень та змінюючи вподобання та вимоги споживачів послуг, цим самим задаючи нові вектори розвитку сфери пасажирських перевезень.

Пасажирським комплексом залізничного транспорту попри кризу тривалих років на сьогодні накопичено величезний досвід у сфері регулювання та підтримки власної економічної ефективності, вміле використання якого у поєднанні в сучасними можливостями, які існують в зовнішньому середовищі, дозволить створити імпульс для підвищення ефективності діяльності залізничного транспорту у сфері перевезення пасажирів.

На сьогодні, для подолання сьогочасної кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту необхідно забезпечити реалізацію індивідуального сценарію його розвитку, який буде враховувати світовий досвід, але адаптований під особливі умови вітчизняного транспортного ринку, глобальні тренди цифрової трансформації сфери пасажирських перевезень та специфіку функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України. Розроблення останнього стає можливим лише шляхом системного осмислення наукових поглядів на стратегії та інструменти подолання кризових явищ в економіці країни, і пасажирських перевезеннях зокрема, і вироблення на цій основі дієвого сингулярного підходу до нівелювання проявів кризи у пасажирському комплексі залізничного транспорту України.

Вагомий внесок у вирішення проблеми попередження, профілактики та подолання кризових явищ в економіці здійснили праці таких закордонних вчених, як О. Асаул, Є. Верга, О. Воробйов, Ф. Енгельс, Р. Качалов, Г. Клейнер, П. Князь, Ю. Коротаєва, В. Ларіцкій, К. Маркс, О. Мартиненко, У. Мітчелл, І. Погосов, В. Тамбовцев, О. Ткачук, М. Туган-Барановський, Ю. Яковець та інші [3, 5, 7, 8–13]. Серед українських вчених-науковців проблемою пошуку ефективних шляхів виходу з кризи як економіки в цілому, так і окремих галузей та підприємств обіймалися у своїх дослідженнях В. Геєць [14], А. Гриценко [15], В. Дикань, М. Корінь [16], Я. Жаліло, К. Кононенко, В. Яблонський [17], М. Кизим, В. Хаустова [18], Л. Лігоненко [1], І. Лукінов [19], І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко [20], Л. Ситник [21], А. Чухно [22], А. Шаров [23], М. Шимаї [24] та інші, у тому числі питання виходу з кризового стану залізничного транспорту в цілому і пасажирського комплексу зокрема розкриваються у наукових працях Ю. Бараша [25], В. Вертеля, О. Калюжного [26], О. Дейнеки [27], В. Диканя, Ю. Єлагіна [28], Г. Ейтутіса, А. Божок [29], Н. Каличевої [30], О. Матусевич [31], В. Овчиннікової [32], О. Полякової [33], І. Токмакової [34], В. Яновської [35] тощо. Попри численні спроби науковців та спеціалістів галузі віднайти унікальний «рецепт» подолання кризових явищ в економічних системах, в тому числі і на залізничному транспорті, й досі не вироблено єдиного погляду на шляхи виходу галузі з системної довготривалої кризи.

Оскільки кризові явища мають різну природу та рівні прояву сьогодні в науковій літературі сформувалося безліч підходів до подолання проявів кризи, які різняться набором інструментів залежно від масштабів охоплення економічної системи кризою. Відповідно до масштабів поширення кризових явищ в економіці сформувалися підходи до подолання глобальної, національної, галузевої криз та кризи рівня підприємства. Зокрема, для пом'якшення наслідків глобальної економічної кризи, на думку О. Бурдяк, має бути сформована трирівнева система регулювання економіки, що включатиме глобальні, регіональні та інститути регулювання. Окрім цього автор

виділяє комплекс антикризових заходів, які мають бути реалізовані країнами для зниження негативних наслідків глобальної економічної кризи і полягають у зниженні протекціонізму та відмові від політики націоналізації, поверненні до структурних та інституціональних реформ, а також перегляді національної та глобальної систем фінансового нагляду [36].

Досліджуючи прояви та наслідки глобальних економічних криз, О. Барановський, В. Гесць, Б. Кваснюк, С. Кораблін, Я. Белінська, Я. Жаліло, Д. Покришка, досить детально розкривають шляхи та інструменти нівелювання впливу глобальних економічних криз на економіку України, акцентуючи увагу в першу чергу на необхідності покращення інституційного середовища держави за рахунок формування ефективного інституційного забезпечення інвестиційної, грошово-кредитної, податкової та бюджетної політики, а також розвитку інфраструктури підтримки галузей реального сектору економіки країни [37–38].

Для подолання кризових явищ у промисловому комплексі України В. Дикань спільно з М. Корінь визначили комплекс інструментів державного стимулювання прогресивних змін в промисловості та морально-етичного виховання учасників промислових взаємовідносин, відводячи провідну роль в покращенні ефективності функціонування вітчизняних промислових підприємств соціальному регулюванню та моральному вихованню українських громадян [39].

Як окремий напрямом в менеджменті антикризове управління хоча й досить тривалий час досліджується економічною спільнотою, наразі не лише не втратив, а отримав новий виток для розвитку. Попри те, що вперше про антикризове управління заговорили ще на початку ХХ століття в часи «Великої депресії» 1929-1933 рр., повноцінно як механізм подолання кризових ситуацій в економіці антикризове управління почало розвиватися лише з початку 1980-х рр. [40-41]. Однак в той час антикризове управління розглядалося лише з позиції управління, спрямованого на подолання кризи і не передбачало прогнозування ймовірності та попередження виникнення кризових явищ в економічній, соціальній, політичній та культурній сферах діяльності суспільства. З розвитком економічних відносин трансформувалися і механізми подолання кризових ситуацій в економіці та погляди вчених на розуміння змісту антикризового управління. Аналіз наукових здобутків вчених у формуванні теоретико-методологічного базису управління підприємством в умовах кризи дозволив встановити, що через різносторонність поглядів на природу і фази життєвого циклу підприємств в умовах кризи, а також відмінність об'єктів та мети дослідження серед науковців не сформувалося єдиного бачення змісту категорії «антикризове управління». Єдиною спільністю серед існуючих трактувань даного поняття є те, що більшість вчених розглядають антикризове управління з точки зору діяльності, спрямованої на подолання кризи.

Здебільшого антикризове управління трактується науковцями в рамках двох ключових підходів:

- вузького – антикризове управління визначається як діяльність, спрямована на подолання проявів вже існуючої на підприємстві кризи (представники: А. Балашов, С. Ільїн, Дж. Кейнс, Л. Ситник, Р. Біловол та інші);

- широкого – за якого антикризове управління розглядається з точки зору управлінської діяльності, що має системний характер і спрямована на попередження, нівелювання впливу кризових явищ на діяльність підприємства (представники: А. Грязнова, І. Бланк, С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова, Е. Уткін і т.д.).

Аналіз поглядів науковців на визначення змісту поняття «антикризове управління» (табл. 1.1) дозволив встановити існування інституційного, діяльнісного, процесного та комплексного підходів до трактування даної категорії. Так, представники інституційного підходу (Дж. Кейнс, А. Штангрет) розглядають антикризове управління в контексті реалізації державою заходів щодо покращення економічної ситуації в країні. Е. Уткін, В. Василенко, В. Крижановський, Е. Мінаєв, В. Панагушин та інші – представники діяльнісного підходу – дотримуються точки зору під час визначення змісту антикризового управління як управлінської діяльності, що реалізується на підприємстві і зорієнтована на попередження і подолання проявів кризи.

Таблиця 1.1

**Аналіз поглядів науковців на визначення змісту поняття
«антикризове управління»**

Автор	Визначення антикризового управління	Ключова відмінність у трактуванні	Підхід
1	2	3	4
Дж. Кейнс [42]	Комплекс державних заходів, спрямованих на покращення та стабілізацію соціально-економічного розвитку країни	Державне управління антикризовими заходами	Інституційний
А. Штангрет [43]	Система заходів, що реалізується на всіх рівнях управління економікою країни з метою прогнозування, виявлення та подолання кризового стану		

1	2	3	4
Е. Уткін [3]	Підсистема управління підприємства, що оперує інструментами та засобами, здатними запобігти виникненню несприятливої ситуації у внутрішньому середовищі його функціонування та підвищити ефективність діяльності	Управління на рівні підприємства, що передбачає як попередження, так і подолання проявів кризи	Діяльнісний
В. Василенко [83]	Управлінська діяльність, що передбачає прогнозування та аналіз ймовірності настання негативного для підприємства стану, а у випадку його настання – реалізацію заходів щодо швидкого подолання кризи з мінімальними втратами і наслідками		
В. Крижановський, Е. Мінаєв, В. Панагушин [44]	Управління, що охоплює не лише заходи щодо подолання наслідків вже існуючої на підприємстві кризи, а й діяльність, зорієнтовану на її попередження у раз відхилення індикаторів розвитку підприємства від стратегії забезпечення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення		
І. Шварц [45]	Діяльність в рамках підприємства, що орієнтована на планування, підтримання та покращення ключових параметрів його функціонування, а також проведення постійного моніторингу досягнутого рівня розвитку		
С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова [46]	Комплексна система управління підприємством, яка діє на постійній основі з метою запобігання та усунення проявів кризи шляхом реалізації комплексу стратегічних дій, орієнтованих на подолання наявних бар'єрів та покращення його конкурентних позицій на ринку	Комплексна система управління покликана запобігати та усувати кризові явища на підприємстві, а також підвищувати його конкурентоспроможність	Комплексний

1	2	3	4
А. Грязнова, М. Федотова, А. Маринюк [47]	Комплексна система управління, створення задля запобігання або подолання кризового стану на підприємстві за рахунок використання спеціалізованого управлінського інструментарію та реалізації стратегічної програми, що дозволять користуючись власними ресурсними можливостями забезпечити сталий розвитку та покращення позицій компанії на ринку	Комплексна система управління покликана запобігати та усувати кризові явища на підприємстві, а також підвищувати його конкурентоспроможність	Комплексний
Л. Ситник [21]	Система управління з підтримки інтенсивного розвитку підприємства шляхом оптимального використання та максимального залучення ресурсів для підтримання власного сталого розвитку		
Л. Лігоненко [1]	Безперервна система оперативного виявлення ознак кризового стану та розроблення заходів щодо їх подолання з метою відновлення життєздатності підприємства та недопущення ситуації його банкрутства		
В. Пилипчук [48]	Процес управління, що здійснюється з метою запобігання, профілактики, усунення та виведення з кризової ситуації, а також ліквідацію об'єкта у разі настання банкрутства під впливом кризового стану	Процес управління підприємством як у момент кризи, так і до та після її настання	Процесний
Ю. Гайворонська [49]	Комплексний процес моніторингу середовища функціонування підприємства з метою виявлення негативних факторів впливу та підтримки його діяльності на безпечному рівні, а також реалізації заходів щодо запобігання та максимально швидкого подолання кризового стану у разі його настання		
І. Бланк [50]	Процес виявлення проявів кризи на підприємстві та реалізації генерального плану дій щодо недопущення його стагнації		

У рамках процесного підходу (І. Бланк, В. Пилипчук, Ю. Гайворонська) антикризове управління визначається як процес управління, що реалізується до початку настання кризи з метою ідентифікації її проявів, в момент її дії та після нейтралізації впливу негативних факторів. Комплексний підхід, якого дотримуються в своїх дослідженнях більшість вчених (А. Грязнова, Л. Лігоненко, А. Маринюк, С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Ситник, Л. Тимашова, М. Федотова, І. Шварц і т.д.), розкриває антикризове управління з позиції постійно діючої системи управлінських заходів в сфері аналізу, моніторингу, прогнозування та подолання проявів кризи на підприємстві.

Однак існують в науковій літературі і визначення антикризового управління, що мають сегментарний/секторальний характер та відображають його зміст відносно окремої галузі економіки чи напряму діяльності підприємства. Зокрема, досить значна частина дослідників, які розглядають питання антикризового управління, надають визначення даному поняттю з точки зору управління підприємством під час настання загрози його банкрутства. Такий погляд на антикризове управління підтримують І. Ахновська, В. Кошкін, О. Терещенко, З. Шершньова, трактуючи його як систему методів і прийомів управління, що застосовуються з метою діагностики, попередження, подолання та відновлення фінансової платоспроможності підприємства, недопущення його до стану банкрутства [2, 51–52].

Досить цікаву позицію щодо розподілу існуючих підходів до визначення антикризового управління пропонують у своєму дослідженні І. Коляденко та О. Кавтиш, виділяючи такі чотири ключових підходи до трактування змісту поняття «антикризове управління», як [53]:

- управління в умовах загальної кризи – представниками цього підходу, думку І. Коляденко та О. Кавтиш, є Л. Абалкін, З. Шершньова, Н. Багацький;
- управління в умовах кризи підприємства – П. Дойль, В. Інякин, В. Ляшенко, Т. Соколова, Л. Ситник, З. Кириченко, В. Дорофєєв, Д. Левін, К. Хамфріс, Б. Паттерсон;
- управління на межі банкрутства – І. Ансофф, С. Бєляєв, В. Кошкін, І. Макаренко, І. Кислухіна, В. Пилипчук;
- передкризове управління – А. Грязнова, Л. Лігоненко, Г. Іванов, Е. Короткова, А. Бланк, О. Терещенко, Е. Уткін, В. Василенко, К. Ру-Дюфор, А. Погребняк.

Безумовно розглянуті вище підходи до систематизації поглядів вчених на зміст поняття антикризового управління мають право на існування, однак їх ключовим недоліком є те, що подані групування не відображають все змістовне наповнення даного управлінського процесу.

Останніми роками на залізничному транспорті України відбуваються затягування реформування в галузі, а транспортні перевезення швидко трансформуються в умовах цифровізації ринку, та вимагають цього і від залізничних пасажирських перевезень.

Треба постійно бути готовим до настання кризи, фактично функціонуючи в умовах повної мобілізації ресурсів і здібностей. Адже лише постійно контролюючи стан та тенденції економічного розвитку комплексу, вчасно реагуючи на мінімальні прояви кризових процесів, можливо мінімізувати втрати, адаптуватися до змін і забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку пасажирських перевезень [54].

Ґрунтуючись на проведеному аналізі підходів до трактування змісту антикризового управління та враховуючи те, що пасажирський комплекс залізничного транспорту наразі гостро потребує реалізації ефективного антикризового інструментарію, на думку авторів, доцільно навести власне бачення даного поняття. Так, під антикризовим управлінням пасажирським комплексом залізничного транспорту слід розуміти комплекс системних цілеспрямованих дій, узгоджених з корпоративними цілями розвитку залізничного транспорту і спрямованих на попередження, виявлення, мінімізацію наслідків, нейтралізацію та відновлення позитивної динаміки економічного зростання пасажирського комплексу в результаті впливу кризових явищ за рахунок максимальної мобілізації ресурсів, резервів і здатності та впровадження інноваційних інструментів подолання прояву кризових домінант з метою підвищення його суспільної цінності та конкурентоспроможності на ринку пасажирських перевезень.

Відповідно до наведено визначення, сутність антикризового управління розкривається через особливості процесів діагностування, попередження, нейтралізації та оздоровлення підприємства в результаті дії негативних факторів і залежить від наявних у останнього ресурсних можливостей щодо забезпечення їх подолання. Враховуючи функції управління, слід виділити такі сутнісно-змістовні характеристики антикризового управління [55]:

- по-перше, антикризове управління асоціюється з кризою або ускладненням фінансово-економічного становища підприємства;
- по-друге, антикризове управління відображає дії керівництва та його здатність вчасно відреагувати на зміни в середовищі функціонування підприємства;
- по-третє, антикризове управління здатне активізувати ресурси підприємства і створити імпульс для його стрімкого розвитку, тобто швидко трансформувати відповідно вимог оточення;
- по-четверте, якщо антикризове управління реалізується у поєднанні з елементами підтримки відкритості підприємства перед стейкхолдерами, це впливає на позитивне відношення (імідж) і його соціальну відповідальність.

У той же час існування різноманітних підходів до розуміння сутності антикризового управління зумовило появу досить неоднозначних поглядів на його види та форми реалізації. Зокрема, Н. Туленковою, виходячи

з тощо, що антикризове управління передбачає діагностику стану підприємства з метою виявлення ймовірності настання кризи, а також реалізацію заходів щодо стабілізації фінансово-економічної ситуації та виходу з кризи, запропоновано диференціювати види антикризового управління регіоном, виділяючи [56]:

- докризове управління – таке управління, яке, на думку вченого, орієнтоване на прогнозування ймовірності та раннє діагностування проявів кризи з метою прийняття управлінських дій щодо їх нівелювання або і взагалі уникнення. Даний вид антикризового управління, виділений Н. Туленковою, іншими науковцями визначається як превентивне управління – попередження настання кризи, однак, на відмінну від інших дослідників, даний науковець розглядає його в контексті регіональної системи;
- управління в умовах кризи – управління, орієнтоване на підтримку стійкого стану та збереження керованості регіональної системи;
- управління процесами виходу з кризи – управління, що здійснюється задля зниження рівня втрат від кризи та відновлення потенціалу зростання регіону.

Окрім цього в літературних джерел зустрічається підхід до виділення видів антикризового управління відповідно до етапів розвитку кризи, згідно з яких прийнято розрізняти [57]:

- раннє антикризове управління – застосовується для подолання загрози настання кризи та недопущення падіння попиту чи конкурентних позицій підприємства на ринку; реалізується шляхом впровадження антикризових інновацій;
- випереджаюче антикризове управління – здійснюється у випадку виникнення найменших сигналів, що свідчать про можливість настання кризи, з метою недопущення настання глибокої кризи;
- антикризове управління в період неспроможності передбачає реалізацію заходів щодо фінансового оздоровлення, відновлення платоспроможності та і в цілому формування потенціалу для відродження підприємства від наслідків кризи; досить часто реалізується через механізми зовнішнього управління;
- антикризове управління в період банкрутства – можливе у випадку настання ситуації втрати платоспроможності підприємством; як правило, заходи реалізуються зовнішніми учасниками, внутрішнє управління відсутнє, а перші спрямовані на задоволення вимог кредиторів і збереження підприємства з можливістю відновлення його діяльності у майбутньому.

Попри значну поширеність, виділені види (форми) антикризового управління в більшій мірі відображають ті антикризові управлінські дії, які реалізуються відповідно до етапів розвитку кризових явищ на підприємстві.

Найбільш поширеною систематизацією типів антикризового управління, яка отримала позитивну оцінку серед наукової спільноти, є типізація

його видів, що запропонована в дослідженні О. Пушкар [58] та розширена Р. Базаровою, Р. Сінетовою, Е. Басировою, Т. Тішкіною.

Так, О. Пушкар запропоновано виділяти реактивне (екстрене) та превентивне (попереджувальне) управління: якщо перше – реалізується уже в період настання кризи і передбачає заходи щодо ліквідації її наслідків, то друге – застосовується для уникнення або зниження негативного впливу на діяльність підприємства шляхом оцінювання ймовірності та розроблення превентивної антикризової стратегії.

Грунтуючись на запропонованих О. Пушкарем видах антикризового управління, пізніше Р. Базаровою, Р. Сінетовою, Е. Басировою, Т. Тішкіною було їх розширено шляхом виділення окрім цих двох видів, ще й антиципативного та реабілітаційного. Антиципативне управління, на думку цього колективу авторів, є досить новим видом управління, що проводить задовго до того, коли можуть бути виявлені перші прояви кризи, однак становище підприємства характеризується як стабільне. Це управління здійснюється для завчасної підготовки ефективних сценаріїв реагування на прояви кризи, а саме з метою вибору самих дієвих антикризових заходів. Реабілітаційне управління реалізується уже після настання кризового явища на підприємстві і здійснюється з метою оздоровлення його стану після подолання проявів кризи [59].

Науковцями виділяються і такі класифікаційні ознаки та види антикризового управління:

- 1) відповідно до стану об'єкту управління: попереджувальне, кризове та післякризове [60];
- 2) відповідно до ознак кризи: активне, пасивне, проактивне [61];
- 3) залежно від стадії кризи: реактивне (екстрене), превентивне (попереджувальне) та арбітражне [62];
- 4) відповідно до проявів та рівня розвитку кризи: кризове, попереджувальне, ризикове [63];
- 5) залежно від рівня впливу учасників, задіяних в процесі антикризового управління: зовнішнє, внутрішнє, комбіноване [64];
- 6) залежно від ступеня охоплення підприємства антикризовими заходами: симптоматичне (ліквідація симптомів кризових явищ), патогенетичне (покращення перебігу кризи на підприємстві), етіотропне (ліквідація причин виникнення кризи) [65];
- 7) залежно від рівня економічної системи: мегарівня, макрорівня, мезорівня (регіони, галузі); мікрорівня [66];
- 8) залежно від ступеня участі судових органів у процесі антикризового управління: досудове, судове (арбітражне управління), позасудове антикризове управління (мирова угода) [66];
- 9) залежно від стадії арбітражного процесу: спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління, конкурсне виробництво, мирова угода [66].

Грунтуючись на проведеному аналізі підходів науковців щодо класифікації видів антикризового управління, на думку авторів слід доповнити її відповідно до специфіки діяльності та особливостей протікання кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту, виділяючи такі ознаки:

- за змістом (сфера реалізації): 1) антикризове фінансове управління; 2) антикризове кадрове управління; 3) антикризове організаційне управління; 4) антикризове маркетингове управління; 5) антикризове інвестиційне управління; 6) антикризове інноваційне управління; 7) антикризове екологічне управління; 8) антикризове техніко-технологічне управління; 9) антикризове інформаційно-комунікаційне управління; 10) антикризове сервісно-логістичне управління;

- за спрямованістю інструментарію антикризового управління: 1) прогресуюче; 2) адаптивне; 3) стабілізаційне; 4) регресуюче;

- за рівнем новизни антикризового інструментарію: 1) ординарне (звичайне); 2) радикальне;

- залежно від типу змін, викликаних антикризовими заходами: 1) модернізаційне/трансформаційне; 2) конверсійне;

- залежно від ієрархічного рівня реалізації антикризового інструментарію: 1) АТ «Укрзалізниця»; 2) філія «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця»; 3) виробничі підрозділи.

Узагальнена систематизація підходів до класифікації видів антикризового управління подана на рис. 1.1.

Формування теоретичного базису антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України потребує також встановлення функцій, принципів, методів і прийомів його реалізації. У питанні визначення функціональних можливостей антикризового управління також не існує єдиної точки зору серед науковців, при цьому більшість із них під час визначення функцій антикризового менеджменту зазвичай виділяють загальні функції управління. Такої точки зору, зокрема, дотримуються С. Гасанов, А. Штангрет, Я. Котляревський, виділяючи серед ключових функцій антикризового управління ті, що властиві безпосередньо процесу управління, а саме функцію планування, організація, мотивація та контроль [67].

Беззаперечно, такий погляд є досить узагальненим і не дозволяє встановити відмінність антикризового управління від звичайного управління. Саме ґрунтуючись на цьому, всі функції антикризового управління систематизує в три ключових групи: основні, зв'язуючі та специфічну, включаючи до першої групи – основні функції управління, до другої – координуюча, комунікативна, рішення та зворотній зв'язок, а до третьої – такі із них, як аналізуюча, інноваційна, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цільовизначення та облік [68].

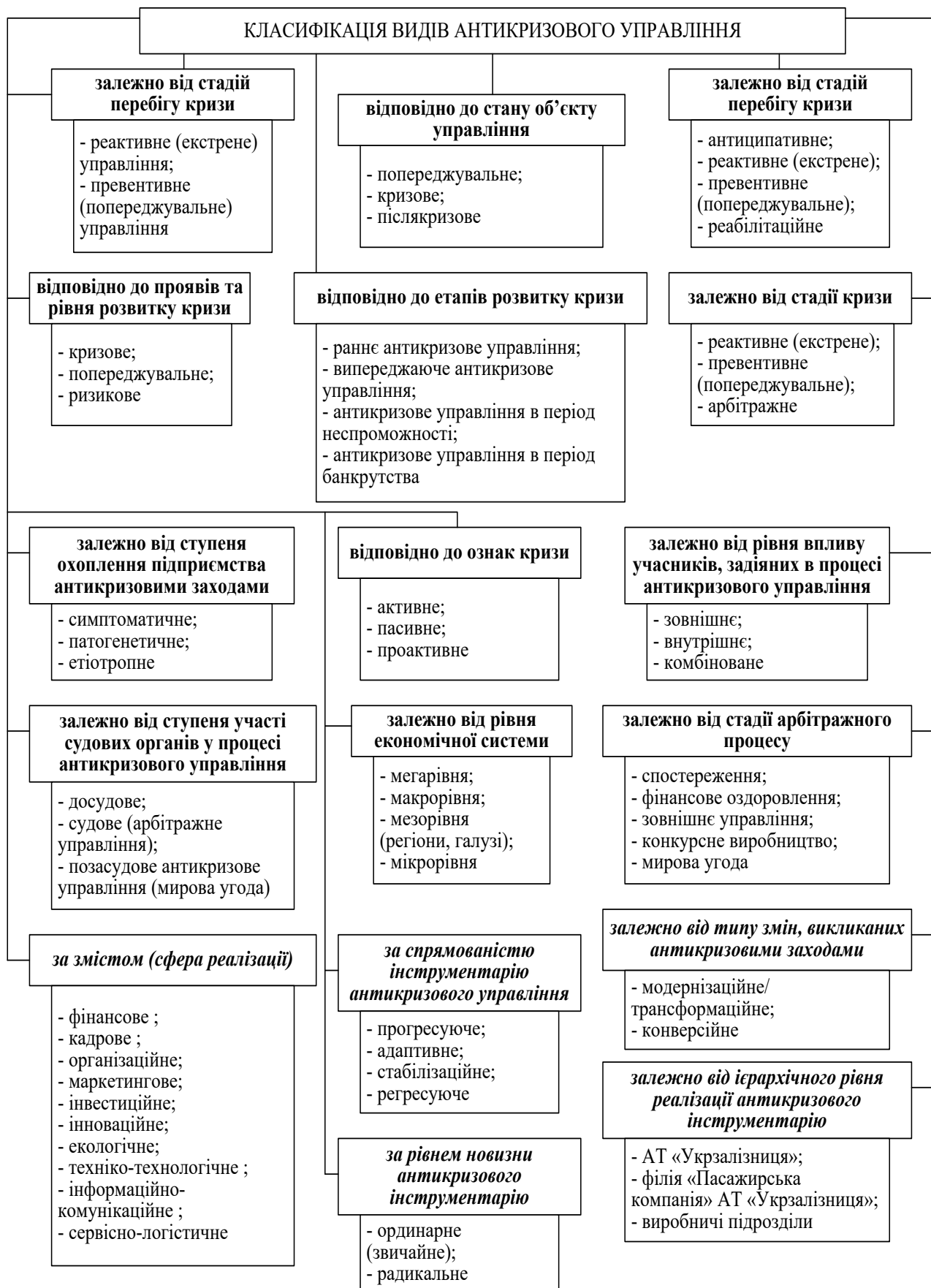


Рис. 1.1. Узагальнена систематизація підходів до класифікації видів антикризового управління (систематизовано та доповнено Т. Ю. Чаркіною на основі джерел [56-66])

О. Афанасьєв також наводить розширену систематизацію функцій антикризового управління, виділяючи серед них такі, як: пізнавальна, методологічна, виховна, практична, недопущення кризових ситуацій, діагностика кризових явищ, моніторинг факторів, створення стратегічних резервів, розробка антикризового плану, реагування на окремі кризові явища, стабілізація, використання за необхідності відповідних форм санації, проведення процедури банкрутства [69]. Однак, таке представлення функцій антикризового управління є не цілком систематизованим, оскільки науковцем переплутано деякі функції з прийомами антикризового управління, що є не цілком правильно.

Своє бачення функцій антикризового управління розкриває і О. Діденко, виділяючи такі із них, як прогнозування, планування, організація, мотивація, оцінка, аналіз, контроль та регулювання [70].

Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, перш за все, полягає у здатності керівників всіх рівнів управління пасажирськими перевезеннями прогнозувати і передбачати потенційні зміни / кризові явища, виявляти їх і моделювати можливі сценарії розвитку ситуацій, розробляти альтернативні стратегії зниження ймовірності настання негативних наслідків та подолання кризи в пасажирському комплексі, а також створювати і залучати прогресивні інновації з метою трансформації інструментарію нівелювання та виходу з кризового стану [71]. Не менш важливе значення в процесі антикризового управління має профілактика настання кризи, а також здатність керівництва мислити на перспективу, враховуючи довгострокові цілі стратегії розвитку та концентруючи всі зусилля на консолідації внутрішніх ресурсів і резервів пасажирського комплексу з метою недопущення або зниження наслідків від настання кризи.

Зміст антикризового управління та його особливості досить чітко прослідковують через властиві даному процесу функції. В літературі прийнято виділяти ті функції, що в цілому властиві процесу управління, а саме функції планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Останні, на думку вчених, формують блок традиційних функціональних характеристик антикризового управління [72-73].

С. Паранчук та І. Топій пропонують їх доповнити ще двома групами функцій: доповнювальними або частковими, до яких науковцями віднесено інформаційно-аналітичну, прогностичну, цільову, облікову функції антикризового управління, та інтеграційними, що включають такі із них, як комунікаційна, керуюча, координуюча, мобілізуюча [74].

На думку автора, антикризове управління є специфічним комплексом дій, що спрямовані як на активізацію внутрішнього потенціалу підприємства, так і розширення його взаємодії з суб'єктами ринку. Відповідно до цього, до ключових функцій антикризового управління пасажирським

комплексом залізничного транспорту слід віднести такі, як ціннісна, інтеграційна, інноваційно-стимулююча, мобілізаційна, комунікаційна та трансформаційна.

Ціннісна функція антикризового управління дозволяє сформувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства та ідентифікувати його місце на ринку. Окрім цього в рамках антикризового управління підприємство формуючи стратегію подолання кризового стану або його попередження визначає інструменти за допомогою яких воно не лише буде адаптувати до вимог середовища, а фактично намічає шлях для розвитку.

З цього випливає наступна функція антикризового управління – трансформаційна, що відображає здатність підприємства під впливом кризи змінюватися, покращуючи рівень ресурсного забезпечення, модернізуючи технології і в цілому розширюючи можливості потенціалу для розвитку.

Інноваційно-стимулююча функція проявляється в тому, що, намагаючись подолати кризу, підприємство змушене застосовувати не властиві йому до цього інструменти розвитку, а таким чином прагне впровадити більш прогресивні технології, що здатні підвищити рівень його економічного потенціалу для протистояння існуючим загрозам.

Така функція, як інтеграція полягає в тому, що в процесі антикризового управління мають місце відбувається узгодження, регулювання та координація всіх антикризових дій, а також пошук оптимальних варіантів виходу підприємства з кризи.

Мобілізаційна функція ґрунтується на тому, що розробляючи антикризову стратегію чи план антикризових дій, підприємство оцінює рівень власного ресурсного забезпечення, здійснює пошук можливих резервів оптимізації діяльності таким чином, активізуючи всі свої ресурси, резерви і можливості для подолання кризи [75].

Ключовим моментом в процесі антикризового управління підприємством є момент забезпечення ефективних інформаційних зв'язків не лише між його підрозділами, а з зовнішніми стейкхолдерами. При цьому саме процес спілкування та інформаційного обміну між ключовими суб'єктами управління процесами виходу з кризи є основою для вибору дієвого антикризового сценарію.

Теоретичні основи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Теоретичні основи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України (розробка: Т. Ю. Чаркіна)

Оскільки антикризове управління пасажирським комплексом має сприяти подоланню проявів кризових домінант і відновленню позитивної динаміки його економічного зростання з подальшою адаптацією діяльності до вимог цифровізації ефективна реалізація антикризового інструментарію мати будувати на таких принципах:

- системна діагностика та планування ключовим параметрів економічного розвитку пасажирського комплексу;
- термінове реагування на мінімальні відхилення в показниках діяльності пасажирського комплексу та прояви кризи в середовищі його функціонування;
- превентивність, ситуативність та альтернативність дій;

- адекватність обраного сценарію реагування на наявні та потенційні прояви кризових ситуацій;
- максимальна мобілізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів, резервів для підтримки стійкого економічного зростання;
- цільова узгодженість антикризових дій зі стратегією розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту;
- інноваційність антикризових інструментів;
- комплексний контроль та корегування сценаріїв нівелювання кризових явищ та ін.

Для того щоб розробити методологію антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, необхідно визначити об'єкта і суб'єкта такого управління.

В нашому випадку об'єктом антикризового управління виступають кризові явища в пасажирському комплексі залізничного транспорту, які мають як потенційний характер, так фактично протікає. А суб'єктом такого управління є антикризовий відділ, який за допомогою антикризових менеджерів, буде розробляти та реалізовувати заходи щодо попередження та подолання провів кризового стану в пасажирському комплексі. Та буде функціонувати в межах трьох рівнів антикризового управління: стратегічний, тактичний та оперативний.

Потрібно сказати, що на протязі численної кризи залізничної галузі, протягом свого існування, й досі в АТ «Укрзалізниця» не сформовано дієвої антикризової програми дій. Не розроблений механізм дій щодо запобігання кризи в галузі в цілому і пасажирському комплексі зокрема наразі призвела майже до стану дефолту. Проведений аналіз функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України, наразі в сфері пасажирських перевезень існує безліч проблем, що свідчать про системність кризи, основними серед яких є наступні [76]:

1. Затягування реформ, фрагментарність бізнес-моделі управління сферою пасажирських перевезень та низька якість кадрового менеджменту знижує результативність управління пасажирських комплексом і зумовлює його занурення в кризу організаційно-управлінського характеру.

2. Падіння пасажирообігу, зумовлене зниження попиту як в результатів пандемії, що спровокувала необхідність закриття пасажирського сполучення, так і в наслідок низького рівня якості обслуговування, призвело до різкого скорочення доходності сфери пасажирських перевезень. Як наслідок має циклічний зв'язок: скорочення обсягів перевезення пасажирів призвело до зниження доходів і спровокувало наростання кризи ефективності.

3. Низька якість обслуговування пасажирів через застарілість пасажирського рухомого складу, вокзальної, станційної інфраструктури, а також невідповідність спектру послуг вартості квитків обумовили різке

падіння попиту на пасажирські перевезень і призвели до виникнення кризи якості обслуговування.

4. Критичний рівень зношеності техніко-технологічної бази та інфраструктури через складне фінансово-економічне становище залізничного транспорту, що негативно впливає на інвестиційно-кредитні рейтинги залізничного транспорту і не дозволяє за рахунок власних коштів фінансувати проєкти їх оновлення, свідчить про настання інноваційно-технологічної кризи в пасажирському комплексі галузі.

5. Інвестиційна криза є результатом: по-перше, наявності численних проявів корупції та надмірною централізацією управління інвестиційними процесами, що негативно впливає на рейтинг галузі в цілому та пасажирського комплексу зокрема серед інвесторів та кредиторів; по-друге, через низьку рентабельність пасажирських перевезень, наявність перехресного субсидіювання та низький рівень відшкодування витрат на пільгові перевезення існує високий рівень загрози неплатоспроможності, що відповідно й не сприяє притоку інвестицій в сферу пасажирських перевезень.

6. Високий рівень диференціації рівня оплати вищого менеджменту та працівників робітничих професій зумовлює наростання рівня невдоволення серед працівників сфери обслуговування пасажирських перевезень умовами та оплатою праці і призводить як до зниження продуктивності праці, так і звільнення значної частини персоналу.

Системність кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту зумовлена також і рядом інших обмежень та дією негативних факторів, притаманних в цілому галузі, а саме (рис. 1.3):

- відсутність чітко сформульованої стратегії розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту;
- висока капіталомісткість фондів пасажирського комплексу та тривалість періоду окупності потенційних інвестицій;
- не сформовано окремої бізнес-вертикалі з управління пасажирськими перевезеннями: створення лише двох філій «Українська залізнична швидкісна компанія» та «Пасажирська компанія» свідчить про затягування реформаційних процедур;
- не проведено розподіл сектору перевезень в далекому сполученні на комерційний та суспільно-значущий сегмент, а відповідно, і не сформовано чіткого механізму компенсації державою витрат на перевезень пільгових категорій громадян;
- затягування процесу впровадження Регламенту (ЄС) 1371/2007/ЄС, що передбачає запровадження європейської системи якості обслуговування пасажирів;
- опір з боку менеджменту різних рівнів, який є недостатньо кваліфікованим з питань управління пасажирським комплексом і не готовим до зміни системи функціонування комплексу;

- корупція, клановість та бюрократизм;
- значні розміри боргів в галузі перед зовнішніми інвесторами.

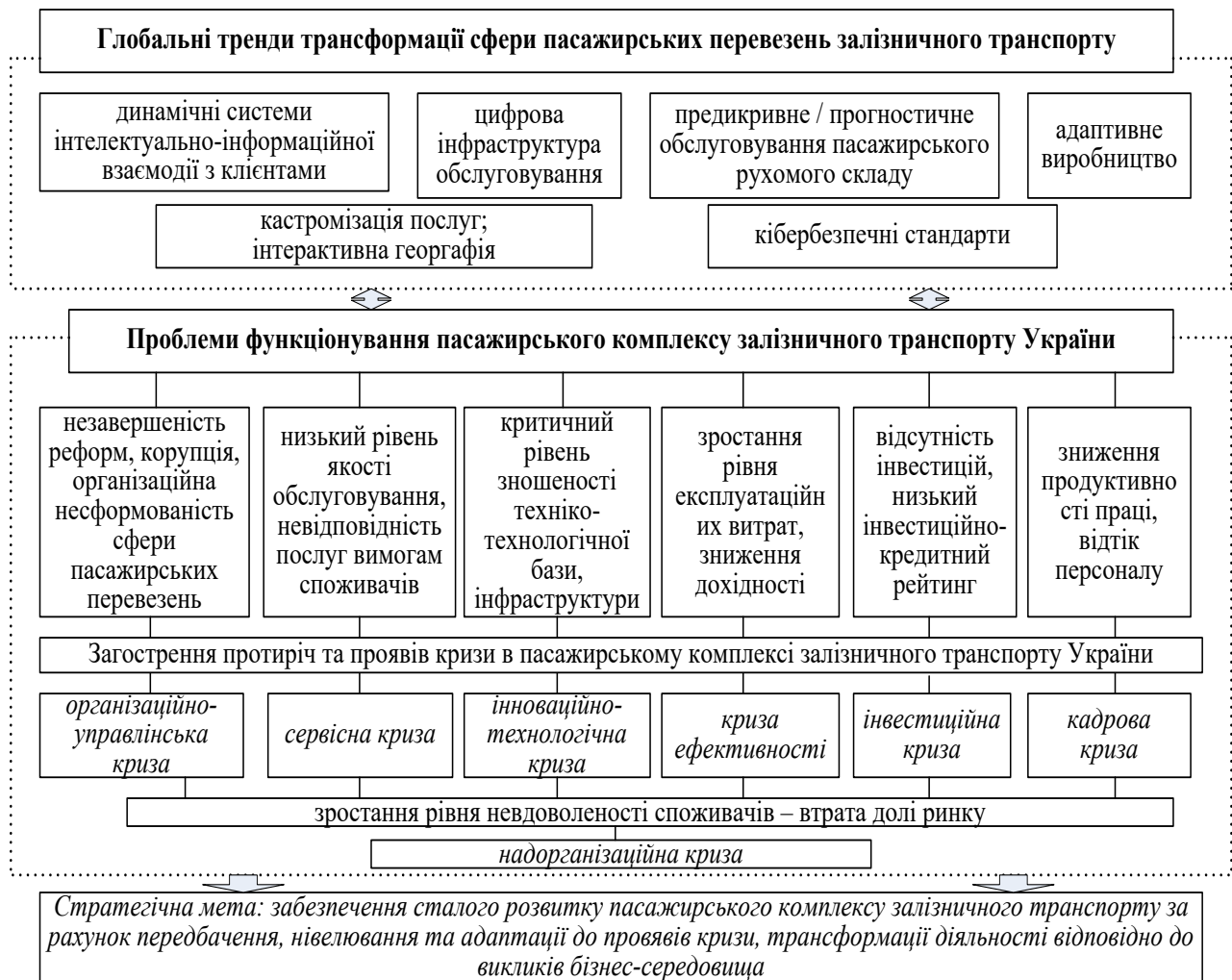


Рис. 1.3. Проблеми функціонування та прояви кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту (розробка: Т. Ю. Чаркіна)

Все це в сукупності спровокувало, як і встановлено у попередньому розділі загострення надорганізаційної кризи, що викликала індіферентне ставлення суспільства до проблем його функціонування, обумовивши цим самим наростання загрози стабільному функціонуванню комплексу [76].

Зараз щоб подолати кризу пасажирського комплексу залізничного транспорту потрібно застосувати системний підхід, обрати інноваційні інструменти управління комплексом в умовах кризи. Окрім цього необхідно враховувати і наступне:

- по-перше, трансформаційні зміни, що виникли у процесі реформування залізничного транспорту, як створюють нові можливості для розвитку пасажирських перевезень, так несуть певні загрози, через їх нездатність підтримувати власну конкурентоспроможність.

Тому усі організаційні рішення в рамках впровадження реформ, в пасажирському комплексі мають супроводжуватися прогнозуванням

потенційної реакції на зміни, узгоджуватися з цілями корпоративної стратегії розвитку залізничного транспорту і носити системний характер;

- по-друге, пасажирський комплекс функціонує в умовах високої турбулентності середовищі, адаптуватися до змін та викликів якого можливо лише впроваджуючи інновації та розвиваючи партнерські зв'язки, що дозволять реалізувати синергетичні ефекти в галузі;

- по-третє, для подолання кризи в пасажирському комплексі необхідним є створення багатопродуктової бізнес-вертикалі з інтегрованою платформою управління комунікаціями з метою підвищення рівня співпраці з ключовими стейкхолдерами та зростання цінності послуг для пасажирів;

- по-четверте, стратегічні рішення та інструменти подолання кризи в пасажирському комплексі мають бути гнучкими та оптимальними, здатними швидко адаптуватися до змін в середовищі та сприяти розвитку такої властивості, як самоорганізація пасажирського комплексу;

- по-п'яте, подолання кризи і вихід на нову траєкторію розвитку пасажирського комплексу можливий тоді, коли буде забезпечено організаційний розвиток сфери пасажирських перевезень, оптимізовано діяльність та модернізовано інфраструктуру сектору пасажирських перевезень.

Варто констатувати, що саме в умовах наростання ризику втрати суттєвої частки ринку залізничних пасажирських перевезень вихід з кризи і сталий розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту тісно корелюють з його здатністю створювати суспільні цінності для стейкхолдерів і вимагають забезпечення організаційного розвитку сфери пасажирських перевезень, підвищення ефективності експлуатаційної діяльності та якості сервісу, покращення інвестиційного клімату та технологічної модернізації інфраструктури за рахунок активізації інструментів інноваційної лабільності та самоорганізації [77]. Адже саме рахунок створення суспільної цінності пасажирського комплексу матиме змогу підтримати лояльність, як власних працівників, так і ряду зовнішніх стейкхолдерів. При цьому під створюваною пасажирським комплексом суспільною цінністю варто розуміти сукупність створюваних в межах комплексу системно-синергетичних ефектів, що виражатимуться в високому рівні якості обслуговування споживачів, розвинутих партнерських зв'язках, інноваційності та сервісній мобільності, досягнутих за рахунок розвинутих здатностей комплексу до самоорганізації та інноваційної лабільності. Самоорганізація виражатиметься через здатність пасажирського комплексу на системній основі вчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі його функціонування і швидко адаптуватися до цих змін. Інноваційна лабільність проявляється через здатність пасажирського комплексу розвиватися на інноваційній основі, впроваджують інноваційні інструменти, технології та рішення.

Відповідно до цього, антикризове управління пасажирським комплексом в умовах турбулентності середовища його функціонування має ґрунтуватися на системно-синергетичному підході як основи забезпечення системності розвитку сфери пасажирських перевезень. Оскільки пасажирський комплекс залізничного транспорту є складною економічною системою, яка наразі перебуває в стані кризи, то її подолання і подальший сталий розвиток сфери пасажирських перевезень можливі тоді, коли будуть забезпечені суттєві внутрішні зміни відповідно до викликів бізнес-середовища.

Системно-синергетичний підхід є похідним від теорії систем та синергетики, а його застосування в контексті реалізації антикризових інструментів в пасажирському комплексі потребує теоретичного осмислення їх змісту. В основі системного підходу лежить теорія систем згідно з якою системою є комплекс елементів, що взаємодіють між собою з метою досягнення певної мети. Системний підхід дозволяє підвищити організованість економічного суб'єкта, а відповідно підвищити якість управління ним та ефективність функціонування. Управління підприємством в рамках системного підходу означає, що будь-який керований вплив на окремий елемент системи, впливає на стан інших її частин і підсумку зумовлює керованість всієї системи підприємством [77]. Основу системного підходу становлять такі закони розвитку суб'єкта, що передбачають: по-перше, узгодженість цілей і мети, їх взаємну підпорядкованість; пропорційність розвитку всіх компонентів системи (підрозділів підприємства) із зовнішнім оточенням, тобто тенденції розвитку системи мають відповідати зовнішнім вимогам; по-друге, врахування етапів життєвого циклу системи; по-третє, необхідність її взаємодії з зовнішнім оточенням шляхом інтеграції з метою досягнення синергетичних ефектів; по-четверте, інформаційна забезпеченість та відкритість; по-п'яте, підтримка статичної (під час формування) та динамічної (під час функціонування) стійкості системи [78].

Синергетичний підхід ґрунтується на теорії синергетики положення якої пояснюють явища самоорганізації складних економічних системи і причини їх розвитку в умовах непередбаченості та турбулентності. В рамках синергетичного підходу будь-які зміни в середовищі функціонування економічної системи розглядають як процес її переходу на інший рівень функціонування, тобто розвиток, що виражається в зміні стабільності на нестабільність [20], а його джерела завжди можна пояснити через причинно-наслідкові зв'язки. Даний підхід пояснює здатність складних економічних систем до самоорганізації, емерджентності та відкритості, при цьому ключове значення у підтримці таких здатностей системи мають випадковість та біфуркація. Саме застосовуючи положення синергетичного підходу, сьогодні можна пояснити низьку ефективність впроваджуваних на залізничному транспорті реформ, які розроблені не з урахування специфіки діяльності та сформованої в країні системи цінностей, а запозичені

і фактично «нав'язані» з закордонну. Адже згідно з законами синергетики зовнішні впливи на будь-яку економічну систему не сприятимуть підвищенню її ефективності та самоорганізації, оскільки не відповідають її внутрішньому потенціалу і не враховують цикл її існування. Відповідно до цього, застосування синергетичного підходу в контексті забезпечення виходу пасажирського комплексу зі стану кризи означає трансформацію всіх підсистем пасажирського комплексу та формування на цій основі такого внутрішнього потенціалу, за якого б забезпечувалося стійке фінансово-економічне становище сфери пасажирських перевезень, підвищення конкурентоспроможності та лояльності з боку споживачів послуг і персоналу.

Системно-синергетичний підхід на сьогоднішній день виступає методологічною базою досліджень ряду науковців. Так, його положення О. Прокopenко та М. Петрушенко покладено в основу управління екологічними протиріччями, що мають місце у взаємовідносинах між суб'єктами на територіальному рівні [79]. Г. Карчевою системно-синергетичний підхід застосовується для підтримки сталого розвитку банківської системи в умовах наростання точок біфуркацій [80], а О. Поляковою – як інструмент управління інвестиційним забезпеченням інноваційних проєктів [81].

Специфікою синергетичного підходу є відсутність постійних параметрів порядку системи та ієрархічного рівня, на якому відбувається самоорганізація, що підтверджує відповідність синергетичної теорії загальним критеріям фальсифікації. Синергетика досліджує конкретні процеси самоорганізації та створює модель, яка допомагає математично описати та теоретично зрозуміти ці процеси. Така модель є змістовною та ефективно функціонуючою в багатьох галузях наукових досліджень, оскільки допомагає зрозуміти внутрішні механізми еволюції та самоорганізації складності природи.

Синергетичний підхід дозволяє, використовуючи різні способи впливу на середовища економічної системи, не порушувати існуючі зв'язки, а формувати умови для стійкого зростання підприємства, сприятливого середовища співпраці, що в умовах наростання негативних зовнішніх і внутрішніх трендів, сприятиме підтримці його життєздатності.

Системні ефекти, слід відрізняти від синергетичних ефектів. Синергія – взаємодія двох або більше елементів системи (факторів) націлене на появу особливих системних властивостей, які не притаманні її елементів окремо. А синергетичний ефект – це системний ефект, що виявляється в зміні ефективності діяльності суб'єкта (або суб'єктів – елементів системи), що виникає завдяки появі нових якостей системи як наслідок взаємодії її елементів [82].

Тому слід враховувати те, що пасажирський комплекс залізничного транспорту є відкритою, складною динамічною системою, яка наразі функціонує в умовах внутрішньої кризи та швидкої зміни зовнішнього середовища, управління процесами подолання його кризового стану має базуватися на системно-синергетичному підході.

Системний підхід до антикризового управління пасажирським комплексом забезпечуватиме формування таких системних переваг, як гнучка організація, ефективна бізнес-модель; якісна інфраструктура; оновлення знань; динамічні трансформації; ефективна команда та управлінські рішення; операційна ефективність; продуктивна зайнятість, компетентність; оптимальність витрат тощо.

Синергетичний підхід до антикризового управління пасажирським комплексом сприятиме формуванню таких синергетичних ефектів, як інтенсифікація партнерства, інноваційно-виробничих зв'язків; соціальна відповідальність; фінансово-інвестиційна диверсифікація; ресурсна стійкість; соціальна відповідальність; ділова активність; ринкова цінність.

З авторської точки зору антикризове управління пасажирським комплексом має враховувати критерії самоорганізації та інноваційної лабільності і визначати систему стратегічних орієнтирів забезпечення ефективності управління комплексом в умовах кризи, інтегрованих за напрямками: організаційний розвиток, оптимізація діяльності, модернізація інфраструктури та підвищення ділової репутації.

Адже в умовах наростання ризику втрати суттєвої частки ринку залізничних пасажирських перевезень вихід з кризи і сталий розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту тісно корелюють з його здатністю створювати суспільні цінності для стейкхолдерів і вимагають забезпечення організаційного розвитку сфери пасажирських перевезень, підвищення ефективності експлуатаційної діяльності та якості сервісу, покращення інвестиційного клімату та технологічної модернізації інфраструктури за рахунок активізації інструментів інноваційної лабільності та самоорганізації [55]. Це стало базисом для формування парадигми антикризового управління пасажирським комплексом, що ґрунтується на ідентифікації системно-синергетичних переваг в результаті інтенсифікації його здатності до інноваційної лабільності та самоорганізації і дозволить забезпечити реалізацію прогресивних трансформацій в секторі пасажирських перевезень залізничного транспорту (рис. 1.4).

Фундаментальними критеріями забезпечення ефективності антикризового управління пасажирським комплексом визначено:

- самоорганізація означає, що в умовах невизначеності та кризи створюються можливості для розвитку пасажирського комплексу на якісно новій основі за рахунок перебудови внутрішньої системи його функціонування; вихід з кризи та прогресивний розвиток пасажирського комплексу можливий за умови трансформації ключових сфер його функціонування та появи нових зв'язків, що сприятиме підвищенню рівня організованості та керованості комплексу;

- інноваційна лабільність передбачає, що підвищити ефективність функціонування пасажирського комплексу та ліквідувати кризу можливо

лише за рахунок системного створення та впровадження інновацій в його діяльність, в т.ч. й інноваційних технологій та інструментів антикризового управління.

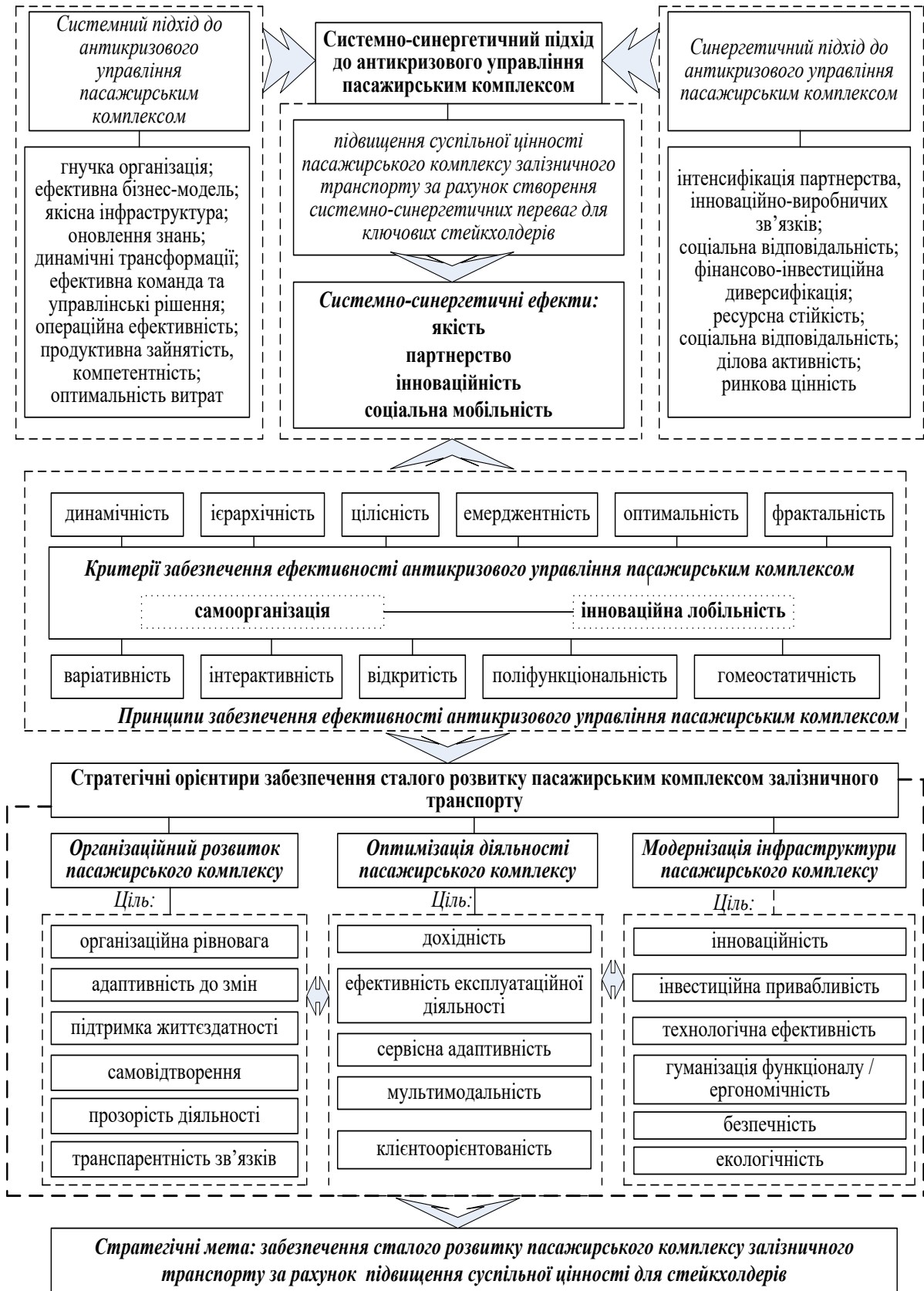


Рис. 1.4. Парадигма антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту (розробка: Т. Ю. Чаркіна)

Для антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту знаходяться системно-синергетичні ефекти, що будуть сформовані для ключових стейкхолдерів їх сутність у підвищенні рівня інноваційності та зростання якості послуг, формуванні стійких партнерських зв'язків та зростанні соціальної мобільності населення, а також підвищення суспільної цінності пасажирського комплексу.

Розкриваючи зміст парадигми, варто вказати на те, що суспільна цінність пасажирського комплексу – це його здатність задовольняти на високому якісному рівні потреби населення у перевезеннях, створювати сприятливі умови для реалізації трудового потенціалу працівників та підтримувати стійкі відносини з іншими стейкхолдерами. Адже, як відомо, пасажирський комплекс залізничного транспорту відіграє важливу соціально-економічну роль для країни. По-перше, пасажирський комплекс, задовольняючи потреби населення в перевезеннях, підтримує високий рівень мобільності в країні, підтримуючи таким чином міграційні процеси. По-друге, пасажирський комплекс сприяє суспільному територіальному поділу праці, формуванню міжнародних, міжрегіональних зв'язків. По-третє, рівень доступності послуг пасажирського комплексу безпосередньо впливає на економію або втрати часу населення, пов'язані з їх переміщенням і створює передумови для підвищення рівня його життя та благополуччя. По-четверте, як доводить світова практика, досить часто реалізація проєктів розвитку і модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту виступає каталізатором пожвавлення економічної активності в країні, оскільки їх виконання сприяє зменшенню негативного тиску кризових явищ на суспільство шляхом створення нових робочих місць.

Системно-синергетичний підхід до антикризового управління пасажирським комплексом передбачає трансформацію всіх його підсистем, що, враховуючи існуючі причини низької ефективності функціонування та виникнення кризи в сфері пасажирських перевезень, має відбуватися за наступними напрямками.

Організаційний розвиток пасажирського комплексу – ціль таких змін полягає у підвищенні якості реформ, в тому числі прискоренні процесів трансформації бізнес-моделі управління сферою пасажирських перевезень, а формуванні дієвої системи антикризового управління сектором пасажирських перевезень. Варто констатувати, що організаційний розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту виражатиметься в таких параметрах його функціонування, як організаційна рівновага, адаптивність до змін, підтримка життєздатності, самовідтворення, прозорість діяльності та транспарентність зв'язків.

Оптимізація діяльності пасажирського комплексу необхідна для підвищення його сервісної адаптивності, в тому числі розширення/

кастомізації портфелю послуг; забезпечення ефективності діяльності, в тому числі оптимізації використання ресурсного потенціалу та рівня втрат. Діяльність пасажирського комплексу варто буде вважати оптимізовано, якщо спостерігатиметься зростання дохідності комплексу, підвищення ефективності експлуатаційної діяльності, забезпечено його сервісну адаптивність та клієнтоорієнтованість, створено умови для розвитку мультимодальних пасажирських перевезень.

Мета модернізації інфраструктури пасажирського комплексу в контексті забезпечення подолання кризи полягатиме в сприянні техніко-технологічному оновленню інфраструктури, в тому числі шляхом формування інноваційних пасажирських комплексів та створення сприятливого середовища для залучення інвестицій і підтримки лояльності працівників. Досягнення цілей модернізації інфраструктури пасажирського комплексу виражатиметься в підвищенні рівня її інноваційності та технологічної ефективності, через гуманізацію функціоналу і перш за все ергономічності, в підвищенні рівня безпечності та екологічності, покращенні інвестиційної привабливості сектору для зовнішніх стейкхолдерів [55].

Отже антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту полягає, перш за все, у реалізації прогресивних змін в сфері пасажирських перевезень, що дозволить не тільки нівелювати прояви кризи, а й підвищити ефективність функціонування та конкурентоспроможність сфери пасажирських перевезень, розвинути здатності адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Для досягнення прогресивних змін в пасажирському комплексі і забезпечення своєчасного реагування на прояви кризи необхідним є формування антикризової системи управління, що дозволила б реалізувати системний моніторинг і підвищити адаптивність комплексу до ймовірних трансформацій.

Для того, щоб антикризове управління було більш ефективним, необхідно у організаційній структурі Укрзалізниці, а саме у пасажирському комплексі запровадити антикризову модель та розробити антикризові заходи на всіх рівнях управління.

Стратегічна мета реформування залізничного транспорту полягає у сприянні економічному зростанню та підвищенню добробуту населення через забезпечення доступу до безпечних, надійних, високоякісних транспортних послуг за прийнятною ціною.

Для зниження вартості перевезень та залучення нових споживачів необхідно поділити залізничний транспорт на дві частини: природну монополію та конкурентне середовище. Природну монополію – інфраструктуру залізниць – слід залишити у власності держави або держава має володіти контрольним пакетом її акцій. Перевезення вантажів та пасажирів у далекому та приміському сполученні доцільно здійснювати на конкурентній основі. Експлуатаційні компанії оператори за користування інфраструктурою

повинні сплачувати компанії інфраструктури орендну плату або купувати нитку графіка.

Перед тим як організувати державні пасажирські експлуатаційні компанії-оператори, потрібно розробити систему антикризових заходів для зниження витрат на пасажирські перевезення, підвищення їх рентабельності за рахунок збільшення доходів від розширення транспортних та інших послуг.

З метою забезпечення керованості залізничним транспортом реформування структури його управління слід виконувати поетапно, поступово та послідовно готуючи зміни у діяльності нових юридичних осіб чи їх підрозділів.

Якісне та своєчасне подолання системної кризи, що сьогодні панує в усіх напрямках господарювання вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту та обумовлена, перш за все, реформуванням залізничного транспорту та зміною імператив розвитку світової економіки, не можливе без формування дієвої організаційної складової комплексної системи адаптивного управління [84], яка повинна ґрунтуватись на процесі впровадження результативних змін та містити способи, методи та процеси забезпечення комплексної взаємодії організаційних складових адаптивного управління пасажирського комплексу залізничного транспорту (рис. 1.5).

Такого роду перетворення можливі на основі поступового та поетапного використання комплексу антикризових механізмів за напрямками [85]: загального організаційного управління, управління кадровим потенціалом і виробничо-господарською діяльністю пасажирського комплексу залізничного транспорту.

У зв'язку із багатофункціональністю діяльності вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту та його значною територіальною розгалуженістю, що наразі охоплює всю державу, обов'язковим фактором в системі розбудови організаційного забезпечення розвитку є його стратегічне спрямування, яке повинно в комплексі забезпечувати всі встановлені орієнтири розвитку. З цією метою доцільним є виділення рівнів: стратегічного, тактичного та оперативного.

Стратегічний рівень організаційного забезпечення слід формувати на рівні департаменту пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця». Даний рівень є визначальним, адже формує загальні напрямки забезпечення стійкого функціонування та розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, а також створює умови для передбачення, попередження та усунення наслідків кризових явищ обумовлених як зміною зовнішнього і внутрішнього середовищ пасажирського комплексу, так й факторами його кросвидової та внутрігалузової діяльності, адже залізничний транспорт сьогодні перебуває на етапі реформування та становлення нових бізнесзв'язків.

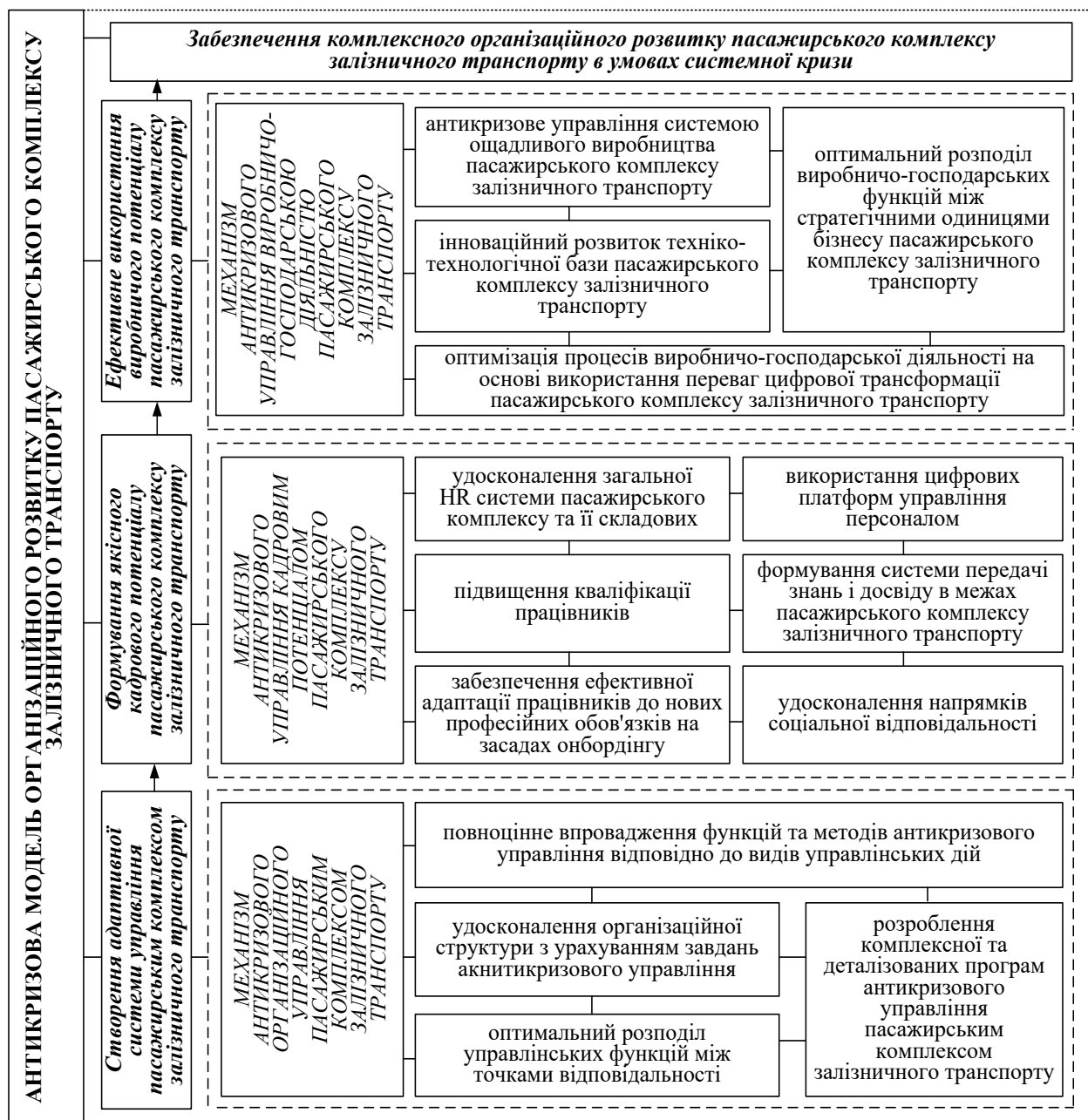


Рис. 1.5. Антикризова модель організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту України (розробка: Т. Ю. Чаркіна)

Деталізація та забезпечення реалізації стратегічного рівня відбувається на тактичному та оперативному рівнях антикризового управління, які доцільно сформувати на рівня філій пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця» та на рівні його виробничих підрозділів відповідно.

Зважаючи на запропоновану узагальнюючу модель організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, яку окреслено ґрунтуючись на визначених результатах досліджень процесу господарювання в умовах сьогодення, ефективність встановленого переліку антикризових заходів перш за все залежить від наявності в структурі пасажирського комплексу залізничного транспорту спеціалізованого антикризового відділу [86].

Як і будь-яка організаційна структура антикризовий відділ повинен мати головну мету, що дозволить виділити задачі, напрямки діяльності, функції та, відповідно, встановити відповідальних за їх виконання. Все це дозволить полегшити процес утворення, уникнути непродуктивних втрат під час налагодження його діяльності, що в цілому сприятиме забезпеченню ефективності формування та функціонування антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Грунтуючись на результатах дослідження організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах сьогодення, доцільним є формування в його структурі спеціалізованого антикризового відділу, головною метою якого є створення умов для забезпечення стійкого функціонування і розвитку пасажирського комплексу через своєчасне передбачення, попередження та усунення наслідків кризових явищ, обумовлених зміною зовнішнього і внутрішнього середовищ. Організаційно-функціональну модель антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту розкрито на рис. 1.6.

З огляду на визначену мету як основні функції даного відділу слід визначити аналітичну, організаційну, координаційну і навчальну. У свою чергу, основна діяльність відділу та його головні завдання будуть концентруватися в межах трьох рівнів антикризового управління:

- стратегічного – на рівні Департаменту з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень і Департаменту приміських пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця». На даному рівні антикризового управління передбачено виконання таких завдань: ідентифікація та оцінка ризиків макросередовища; моделювання і прогнозування бажаного економічного стану в цілому пасажирського комплексу залізничного транспорту; розробка методичного забезпечення; підтримка ефективних комунікацій між усіма рівнями антикризового управління; інформаційне забезпечення процесу антикризового управління; координація антикризової діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту з метою забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів розвитку; розроблення програм та планів заходів з професійного навчання та підвищення кваліфікації щодо освоєння методів антикризового управління;

- тактичного – на рівні Філії «Пасажирська компанія» і Філії «Українська залізнична швидкісна компанія». На даному рівні завданнями антикризового відділу є: економічна діагностика філій та виявлення ризиків мезосередовища; формування спектру антикризових заходів відповідно до окреслених програм пасажирського комплексу залізничного транспорту; організація інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу антикризового управління в межах філій пасажирського комплексу залізничного транспорту; координація антикризової діяльності в межах філій з метою забезпечення досягнення встановлених орієнтирів розвитку на тактичному

рівні; формування і підтримка актуальної бази знань і бази практик, проведення тренінгів з розвитку креативності, що підтримує вирішення нестандартних кризових явищ;

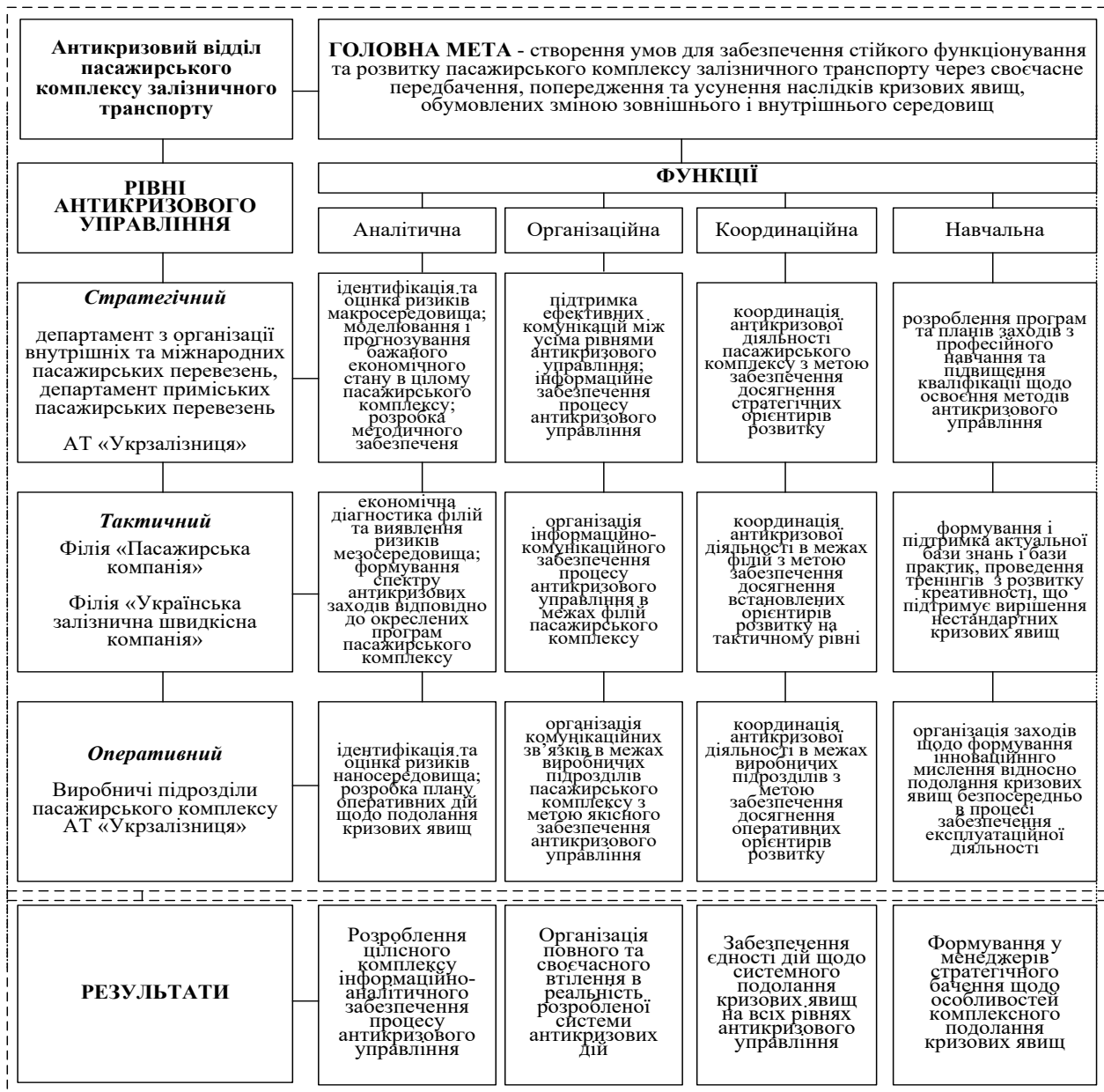


Рис. 1.6. Організаційно-функціональна модель антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту (розробка: Т. Ю. Чаркіна)

– оперативного – на рівні виробничих підрозділів пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця». На даному рівні антикризового управління передбачено виконання таких завдань: ідентифікація та оцінка ризиків наносередовища; розробка плану оперативних дій щодо подолання кризових явищ; організація комунікаційних зв'язків у межах виробничих підрозділів пасажирського комплексу залізничного транспорту з метою якісного забезпечення антикризового управління; координація антикризової діяльності в межах виробничих підрозділів з метою забезпечення досягнення

оперативних орієнтирів розвитку; організація заходів щодо формування інноваційного мислення відносно подолання кризових явищ у процесі безпосередньо забезпечення експлуатаційної діяльності.

Таким чином, слід зазначити, що удосконалення організаційних засад антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту сприятиме розробці цілісного комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення процесу антикризового управління, забезпеченню єдності дій щодо системного подолання кризових явищ на всіх рівнях антикризового управління пасажирським комплексом, організації повного та своєчасного втілення розробленої системи антикризових дій, формуванню у менеджерів стратегічного бачення щодо особливостей комплексного подолання кризових явищ у пасажирському комплекс залізничного транспорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
2. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
3. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб : АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.
4. Уткин Э. А. Антикризисное управление : учебник. М. : ЭКМОС, 1997. 400 с.
5. Туган-Барановский М. И. Избранное: периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. М. : Изд-во «Наука», РОССПЭН, 1997. 574 с.
6. Чорновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 1. С. 13.
7. Яковец Ю. В. Циклы. Кризисы, Прогнозы. М. : Наука, 1999. 295 с.
8. Трачук А. В., Воробьев А. А. Управление кризисом современной организации с позиций стратегического и проектного менеджмента. *Актуальные проблемы социально-экономического развития России*. 2011. Т. 4. С. 26–37.
9. Варга Е. С. Экономические кризисы. Избранные произведения. М. : Наука, 2008. 432 с.
10. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Т. 12: Торговый кризис в Англии. М. : ЭКСМО, 1994. 904 с.

11. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. 288 с.
12. Мартыненко А. Готовь сани летом (действия в условиях кризиса). *Антикризисный менеджмент*. 2007. № 3. С. 26–29.
13. Митчелл У. К. Экономические циклы. Проблема и ее постановка. М., 2009. 387 с.
14. Геєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008–2009 років в Україні. *Економіка України*. 2010. № 4. С. 5–15.
15. Гриценко А. Глобальна криза як форма сучасної фінансово-економічної динаміки. *Економіка України*. 2010. № 4. С. 37–46.
16. Дикань В. Л., Корінь М. В. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах функціонування мережі міжнародних транспортних коридорів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 156–162.
17. Жаліло Я., Кононенко К., Яблонський В. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналітична доповідь / За заг. ред. Я.А. Жаліла. К. : Вид-во НІСД, 2014. 132 с.
18. Кизим М. О., Хаустова В. Є. Кластеризація економіки як інструмент реалізації промислової політики в країнах світу. *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики*: колективна монографія. Харків : ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. С. 41–55.
19. Лукінов І. І. Наслідки і перспективи ринкових перетворень в економіці України. *Економіка України*. 1995. № 12. С. 4.
20. Антикризове управління національною економікою : монографія / І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко; за заг. ред. І. Малого. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.
21. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
22. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України*. 2010. № 1. С. 4–18.
23. Шаров А. Н. Выход из кризиса: уроки «плана Маршалла» и перспективы для Украины. *Экономика Украины*. 2014. № 12 С. 57–65.
24. Шимаї М. Виклики для посткризової глобальної системи. *Економіка України*. 2010. № 4. С. 22–29.
25. Бараш Ю. С., Гайдук Н. О., Дребот Х. В. Проблеми пасажирських перевезень у міждержавному сполученні. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2010. № 6. С. 242–249.

26. Вертель В. В., Калюжний О. С. Оцінка конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. 2013. Вип. 23–24. С. 118–122.
27. Дейнека О. Г. Інноваційно-інвестиційні підходи до розвитку галузі залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 22. С. 54–55.
28. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В. Інформаційні технології підвищення ефективності пасажирських перевезень. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 52. С. 107–110.
29. Ейтутіс Г. Д., Божок А. Р. Реструктуризація залізничного транспорту України на основі регіонально-галузевої моделі управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 85–93.
30. Каличева Н. Є. Вплив техніко-технологічного розвитку на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 125–128.
31. Матусевич О. О. Управління економічною ефективністю залізничних пасажирських перевезень в умовах трансформаційних змін: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Дніпропетровськ, 2015. 177 с.
32. Овчиннікова В. О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 53–57.
33. Полякова О. М. Особливості розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 57. С. 91–97.
34. Токмакова І. В. Стратегічні аспекти розвитку пасажирських залізничних перевезень в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 32. С. 50–53.
35. Яновська (Гудкова) В. П. Методологія забезпечення ефективної діяльності підприємств сфери пасажироперевезень : монографія. К. : ДЕДУТ, 2013. 290 с.
36. Бурдяк О. М. Сучасна глобальна економічна криза та її прояви у країнах Європи. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. X. С. 66–71.
37. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України / О. І. Барановський, В. М. Геєць, Б. Є. Кваснюк, С.О. Кораблін; ред. В. М. Геєць. К. : Ін-т економічного прогнозування НАН України, 2002. 76 с.

38. Жаліло Я. А., Покришка Д. С., Белінська Я. В. Економіка України на шляху від депресії до зростання: джерела, важелі, інструменти. К. : НІСД, 2010. 96 с.
39. Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9–19.
40. Надьон Г. О. Передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 102–105.
41. Вадвуд В. В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. *Інноваційна економіка*. 2010. № 2. С. 236–239.
42. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. К. : Барви, 1998. 210 с.
43. Штангрет А. М. Поняття «безпека» та «небезпека»: сутність та взаємозв'язок. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 257. Т. VII. С. 1733–1740.
44. Крыжановский В. Г., Минаева Е. С., Панагушина В. П. Антикризисное управление: учеб. пособие; под ред. Е. С. Минаева, В. П. Панагушина. М. : ПРИОР, 1998. 432 с.
45. Шварц І. В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594–598.
46. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
47. Грязнова А., Федотова М., Маринюк А. Антикризисный менеджмент; под ред. А. Грязновой. Москва: ЭКМОС, 1999. 368 с.
48. Пилипчук В. В. Антикризисное управление. Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2003. 123 с.
49. Гайворонська Ю. Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний транспортний університет. Київ, 2006. 19 с.
50. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Эльга, Ника-центр, 2004. 784 с.
51. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 914–918.
52. Кошкин В. И. Антикризисное управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 512 с.

53. Коляденко І., Кавтиш О. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-2 (45). С. 7–10.
54. Charkina T., Bobyl V., Martseniuk L. New paradigm of railway passenger. *Приоритетные задачи и стратегии развития экономики и менеджмента*. 2019. № 4. С. 24 – 32.
55. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Галушко Л. Д. Підходи та функції до управління змінами підприємств залізниці в сфері пасажирських перевезень. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 1 (17). С. 96 – 107.
56. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент. *Персонал*. 1998. № 6. С. 19–25.
57. Типы антикризисного управления. *Studfile.net: веб-сайт*. URL : <https://studfile.net/preview/4431829/page:3/> (дата обращения: 11.06.2020).
58. Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л. Антикризисное управление : стратегии, модели, механизмы. Х. : ХДЕУ, 2001. 452 с.
59. Базаров Р. Т., Синетова Р. Г., Басырова Э. И., Тишкина Т. В. Влияние антикризисного управления предприятия на экономику РФ в современных условиях. *Фундаментальные исследования*. 2017. № 10. С. 301–305.
60. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению; под ред. Г. П. Иванова. М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. 320 с.
61. Градов Н. П., Кузин Б. Н. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. СПб. : Специальная литература, 1996. 510 с.
62. Антикризисное управление: организация и составление антикризисной программы. *Генеральный директор : веб-сайт*. URL : <https://www.gd.ru/articles/3869-antikrizisnoe-upravlenie> (дата обращения: 12.10.2019).
63. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та складові. *Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2015 р., м. Київ) : у 2 ч. Ч. 1. К. : Вид-во КНУКіМ, 2015. С. 317–320.
64. Антикризове управління підприємством. *Library.if.ua : веб-сайт*. URL : <http://library.if.ua/books/6.html>. (дата звернення: 11.03.2019).
65. Мельник Ю. М., Міцура О. О. Маркетинг в антикризовому менеджменті: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2012. 116 с.
66. Ряховская А. Н., Кован С. Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях. *Наука*. 2013. № 5 (80). С. 62–73.

67. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. Антикризове корпоративне управління : теоретичні та прикладні аспекти. К. : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
68. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
69. Афанасьєв О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Економіка*. 2011. № 1. С. 138–144.
70. Діденко О. Є. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3 (87). С. 53–58.
71. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Напрямки управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (16 – 17 квітня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2020. Ч. 1. С. 395 – 398.
72. Тюріна Н. М., Кравацька Н. С., Грабовська І.В. Антикризове управління: навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2012. 448 с.
73. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К.: Видавництво «Магнолія 2006», 2015. 283 с.
74. Паранчук С. В., Топій І. І. Елементи системи антикризового управління машинобудівним підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=336>
75. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Вітрченко О. В. Підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень за рахунок якості сервісу. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (11 – 12 квітня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2019. Ч. 2. С. 197 – 200.
76. Чаркіна Т. Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Харків. 2021 р. 565 с.
77. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Підвищення ефективності пасажирських перевезень за рахунок туризму. *Вагонний парк*. 2019. № 8 (152). С. 14 – 18.

78. Остапчук О. Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень. *Conftiapv.at.ua* : веб-сайт. URL : http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhd_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787
79. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*. 2007. № 2. С. 67–72.
80. Прокопенко О. В., Петрушенко М. М. Системно-синергетичний підхід до управління екологічними протиріччями на територіальному рівні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 254–266.
81. Карчева Г. Т. Системно-синергетичний підхід до розвитку банківської системи в умовах фінансової нестабільності. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 201–207.
82. Полякова О. И. Системно-синергетический подход к управлению инвестиционным обеспечением инновационных проектов. *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2013. № 5. С. 202–208.
83. Huyghebaert N., Luypaert M. Sources of Synergy Realization in Mergers and Acquisitions: Empirical Evidence from Non-Serial Acquirers in Europe. *International Journal of Financial Research*. 2013. № 2. P. 49–67.
84. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
85. Чаркіна Т. Ю., Нечай Д. А., Мнацаканян М. Г. Антикризовий менеджмент залізничного транспорту. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (11 вересня 2020 р., м. Київ). Київ, 2020. С. 54 – 57.
86. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Європейський досвід щодо управління змінами в сфері залізничних пасажирських перевезень. *Цифрова трансформація фінансового сектора економіки* : тези доповідей за матеріалами V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (9 – 10 квітня 2020 р., м. Одеса). Одеса : ОНЕУ, 2020. С. 328 – 330.
87. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 24 – 30.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

Трансформаційні процеси, характерні для сучасного етапу розвитку глобальної економіки, вносять значні корективи в усталену систему транспортно-логістичних зв'язків, зумовлюючи корінну перебудову ланцюгів поставок, формування нових транспортних маршрутів та сервісів. Поряд з цим викликані глобальною пандемією перетворення на транспортному ринку призвели до кардинальної зміни поведінки споживачів і посилили конкурентне протистояння між компаніями-операторами транспортних послуг, вимагаючи від останніх запровадження прогресивних методів управління взаємовідносинами з клієнтами на засадах маркетингу.

Для АТ «Укрзалізниця» курс на перетворення в клієнтоорієнтовану прогресивну компанію вимагає адаптації галузі відповідно до модифікації вимог і побажань споживачів та диктує потребу в підвищенні ефективності функціонування всіх сфер діяльності задля зміцнення бренду та зростання цінності послуг залізничного транспорту на ринку транспортного обслуговування. Адже сучасні тренди розвитку залізничного транспорту вказують на збереження негативної динаміки функціонування галузі, за якої мають місце падіння обсягів вантажної роботи і пасажирських перевезень, прогресуюче старіння фондів та невідповідність якості послуг вимогам споживачів, що у підсумку зумовило стрімке зниження лояльності клієнтів та втрату позицій на ринку транспортно-логістичного обслуговування. Замість чітко скоординованої діяльності в напрямку перетворення АТ «Укрзалізниця» в розвинуту транспортно-логістичну компанію більшість управлінських дій носить фрагментарний, неузгоджений зі стратегічними цілями розвитку галузі характер і вказують на недієвість діючої системи менеджменту на залізничному транспорті, обумовлюючи цим самим доцільність її трансформації на засадах концепції маркетингового управління.

Маркетингове управління як економічна категорія трактується вченими-науковцями вкрай неоднозначно. Досить часто в науковому середовищі маркетингове управління ототожнюється з поняттям «управління маркетингом» і визначається з позиції цілеспрямованої діяльності, що пов'язана з регулюванням положення фірми на ринку шляхом планування, організації, обліку і контролю заходів щодо підтримки цільової групи покупців. Як свідчить, наведений в таблиці 2.1 аналіз наукових поглядів на

визначення змісту понять «маркетингове управління» та «управління маркетингом», таку точку зору наслідують Доля П., Завадський Й., Розсоха В., Погожа Н. та інші. Маркетингове управління з точки зору провідного експерта в сфері маркетингу Котлера Ф. полягає в аналізі, плануванні, виконанні та моніторингу стану реалізації програм, спрямованих на розвиток співробітництва зі споживачами задля досягнення стратегічних цілей діяльності організації [1].

Таблиця 2.1

**Аналіз наукових поглядів на визначення змісту понять
«маркетингове управління» та «управління маркетингом»
(сформовано на основі [2-10])**

Автор	Визначення маркетингового управління	Відмітна ознака	Автор	Визначення управління маркетингом	Відмітна ознака
1	2	3	4	5	6
Доля П.	Вивчення потреб споживачів задля виробництва цінної для нього, конкурентоспроможної на ринку продукції	Аналіз ринку задля розроблення маркетингової політики	Доля П.	Діяльність, пов'язана зі встановленням цільової ринкової аудиторії фірми, з'ясуванням потреб споживачів, а також розробленням на цій основі товарів та вибором способу їх просування відповідно до потреб зацікавлених споживачів	Реалізація певних елементів системи маркетингу
Дурович О.	Процес планування і реалізації маркетингових заходів, а також контроль їх виконання	З позиції інструментарію досягнення цілей розвитку	Діксон П.	Організаційна діяльність щодо вивчення потреб і психології споживачів	Орієнтація на вимоги споживачів
Ілляшенко О.	Розроблення й координація системи заходів щодо ринкової діяльності компанії, заснованих на маркетингових принципах		Погожа Н.	Встановлення та забезпечення оптимального використання можливостей фірми на ринку шляхом комплексної взаємодії методів управління	Комплекс інструментів

1	2	3	4	5	6
Перебийніс В., Трайно В.	Реалізація маркетингового інструментарію задля впливу на поведінку покупців і досягнення на цій основі цільових орієнтирів діяльності фірми	З позиції інструментарію досягнення цілей розвитку	Іващенко О.	Використання наявних маркетингових інструментів задля втілення економічних цілей діяльності	Адаптація політики маркетингу до вимог ринку
Россоха В.	Комплекс стратегічних та тактичних дій, орієнтованих на підвищення лояльності споживачів до продукції фірми	Орієнтація на споживчі переваги	Завадський Й.	Отримання бажаних економічних результатів (прибутку) досягається шляхом впровадження заходів щодо зміцнення співпраці зі споживачами	Орієнтація на вимоги споживачів

Досить часто маркетингове управління розглядають з точки зору маркетингового менеджменту, що інтегрує в собі такі категорії, як маркетинг і менеджмент. Такої позиції дотримується П. Друкер, говорячи, що маркетинговий менеджмент є прогресивною концепцією управління фірмою, в основу якої покладено інтереси і запити клієнтів, покупців та безпосередньо фірми, всіх ланок і ділянок управління останньою, які орієнтовані на задоволення ринкових потреб [11].

Подібне бачення висловлює й М. Бейкер, відзначаючи, що маркетинг менеджмент є така система управління підприємством, яка орієнтована виключно на потреби ринку за рахунок системного впровадження маркетингових принципів в діяльність кожного підрозділу [12].

На думку Н. Івашкової, маркетингове управління – це таке управління, що передбачає орієнтацію на ринок шляхом врахування не тільки його потреб, а й споживчих властивостей продукції, цінової політики конкурентів [13].

М. Белявцев та В. Воробйов маркетингове управління розглядають як комплекс заходів підприємства, що ґрунтуються на маркетингових принципах і пов'язані з його діяльністю на ринку [14].

Розробляючи теоретичні засади стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах, М. Яневич маркетингове управління визначає як основу стратегічного, трактуючи даний термін з позиції комплексу

організаційних дій, що поєднують процеси стратегічного управління та заходи з реалізації маркетингових завдань в сфері виробництва й розподілу продукції [15].

В праці [16] маркетингове управління підприємством визначається як функціонування маркетингової системи компанії, що орієнтована на реалізації її ринкових цілей шляхом непрямого впливу на споживачів, а відповідно й запити, висунуті ними за рахунок впровадження прогресивної політики маркетингу.

Таким чином, враховуючи подані вище визначення категорій «маркетингове управління» та «управління маркетингом», слід виділити існування процесного, інструментального та комплексного підходу до розуміння маркетингового управління і навести такі його характеристики, що відрізняють від поняття «управління маркетингом»:

- по-перше, якщо інтерпретувати значення управління маркетингом, то як словосполучення даний термін означає управління відповідною сферою діяльності компанії, а саме маркетингом, тобто процесами створення, просування і надання товарів споживачам. Відповідно до цього, маркетингове управління полягає в реалізації такої форми управління, за якої в своїй діяльності компанія повністю зорієнтована на ринок, не тільки володіє даними про вимоги споживачів, а й чітко відповідає на їх запити, тим самим підвищуючи власну цінність (продукції/ послуги) для споживачів;
- по-друге, якщо управління маркетингом в більшості розглядається з точки зору управління попитом, то маркетингове управління передбачає управління всіма видами діяльності компанії у відповідності зі змінами, що мають місце на ринку, тобто дані категорії мають різний масштаб прояву і відповідно зони впливу;
- по-третє, в основу управління маркетингом покладено реалізацію маркетингових інструментів, які орієнтовані на підвищення лояльності споживачів і отримання цільового прибутку. Маркетингове управління ґрунтується на використанні як маркетингових інструментів, так і інструментів управління організаційними змінами з метою адаптації до зовнішніх трансформацій, управління персоналом, в тому числі і мотивацією працівників, а також управління поведінкою партнерів з метою поглиблення співробітництва задля розширення конкурентних позицій на ринку.

Виділимо та дослідимо набір атрибутів маркетингового управління, умовно розподіливши його за трьома групами: загальноекономічні, маркетингові та управлінські. Такий поділ враховує встановлені історичні передумови формування окремого наукового напрямку з маркетингового управління, що від'єднався спочатку від економічної науки, а згодом від управління та маркетингу.

Атрибут (лат. *Attributio*) перекладається як ознака, тобто необхідна, наявна, суттєва властивість предмету чи явища і яка не є випадковою. Відповідно під атрибутами маркетингового управління розуміємо наявні та

суттєві ознаки цього явища. Розглянемо їх більш детально, починаючи з економічної групи .

До першої групи набору атрибутів маркетингового управління (яку умовно названо економічна) віднесено такі: економічна ефективність, прибутковість, рентабельність, ліквідність, інерція, цінність активів, обмеженість ресурсів, облік, звітність, фінансова стійкість.

Маркетингове управління є складним процесом, який охоплює всі сфери економіко-господарської діяльності та є ефективним тільки за умови отримання економічного і фінансового результатів. Оскільки наявність прибутковості засвідчує тільки абсолютний ефект без обліку використаних ресурсів, то його необхідно доповнити атрибутом рентабельності, що визначає рівень віддачі витрат та ліквідності, що характеризує здатність швидко отримати кошти без втрати вартості а активів.

Фінансова стійкість маркетингового управління є основою можливості стабілізації економіко-фінансових показників організації, згладжування кризових ситуацій протягом певного періоду та акумулювання необхідних коштів без залучення ризикованих джерел. Атрибут обмеженості ресурсів характеризує постійний дефіцит землі, матеріалів, сировини, обладнання, коштів та т. ін. Це означає, що маркетингове управління діє в системі постійної боротьби за найкращі ресурси з врахуванням критеріїв економічності та оптимальності з метою збільшення цінності активів, накопичених впродовж діяльності для майбутніх періодів. Здійснення контролю за ефективністю відбувається на основі обліку та звітності, що є основою збору, фіксації, акумуляції та представлення даних про наявні економічні процеси. А атрибут інерції визначає здатність маркетингового управління не змінюватись без зовнішнього впливу і зберігати певну стійкість.

Отже, перша група з набору атрибутів визначає економічну та зокрема фінансову ефективність організації чи підприємства, що працює на засадах маркетингового управління, визначає платоспроможність, потенціал збільшення активів та ін.

До другої групи з набору атрибутів маркетингового управління (яку умовно названо менеджерські) віднесено такі: організація, управління, швидкість прийняття рішень, контроль, керованість, консерватизм, мотивація, структурованість, стійкість, планування, координація, ієрархія, організаційна ефективність.

Атрибут ієрархії характеризує підпорядкованість структурних елементів один одному та є основою для встановлення меж відповідальності за виконання конкретних завдань. Ознака організації підкреслює, що маркетинговий менеджмент функціонує у соціальному середовищі де для розробки, створення чи реалізації будь-чого необхідне залучення людей. Мотивація є основою для заохочення контактних груп чи партнерів до певної діяльності чи бездіяльності найбільш оптимальним та ефективним

способом. Атрибут консерватизму підкреслює властивість маркетингового управління до сталого традиційного порядку, який з одного боку утримує від надмірного ризику, а з іншого гальмує розвиток. Управління та керуваність з різних сторін визначають здатність маркетингового управління формувати організаційні зв'язки та керувати всіма процесами на підприємстві. Планування є основою для оптимального ефективного розподілу наявних ресурсів для досягнення певної цілі. Стійкість визначає здатність маркетингового управління встояти та стабілізуватись за умов змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Швидкість прийняття рішень характеризує властивість визначення часу для затвердження управлінського рішення в певних межах.

Структурованість підкреслює складність складових елементів маркетингового управління, що реалізуються у певному порядку чи за певними процедурами. Координація необхідна для встановлення взаємозв'язків між різними об'єктами та суб'єктами управління на підприємстві. Контроль визначає рівень досягнення результатів відповідно до поставленої мети та до певних діючих стандартів. Організаційна ефективність характеризує рівень самостійності маркетингового управління у прийнятті рішень і корегується відповідно до наявних результатів.

До третьої групи набору атрибутів маркетингового управління (яку умовно названо маркетингові) віднесено такі: цілеспрямованість, імідж, відкритість, конкурентоспроможність, адаптація, лояльність, інноваційність, взаємодія, комунікація, позиціонування, етичність, активність, гнучкість, престиж, комерційна результативність.

Цілеспрямованість є основою формування філософії, стратегії та тактики маркетингового управління і характеризує підпорядкованість всіх задач одній головній меті. Відкритість підкреслює, що підприємство функціонує у відкритій системі під впливом різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Імідж відображає позицію підприємства на ринку і акцентує увагу на основному повідомленні соціальній спільноті. Позиціонування доповнює і виділяє рівень диверсифікації продукції, торгових марок, брендів, проєктів та т. ін. Конкурентоспроможність дозволяє оцінити здатність маркетингового управління успішно представляти підприємство чи його продукцію на ринку в умовах постійної боротьби за клієнтів.

Атрибути адаптації та гнучкості означають можливості маркетингового управління оперативно змінюватись та пристосовуватись до різних умов середовища без значних втрат ресурсів. Інноваційність є основою для застосування новітніх розробок у всіх сферах діяльності підприємства. Атрибут взаємодії характеризує узгодженість різних задач між всіма службами відповідно до загальної мети, а комунікація створює умови для налаштування ефективних зв'язків. Активність означає необхідність постійного та невтомного запровадження різного інструментарію маркетингового

управління відповідно до реалій сучасних умов. Водночас етичність окреслює границі цієї активності відносно прийнятих у суспільстві правил, норм та настанов. Атрибут престижу формує певні уявлення про маркетинговий менеджмент та створює реноме всій системі взагалі, що підкреслюється комерційною результативністю.

На підтвердження гіпотези щодо паралельного застосування на практиці різних концептуальних підходів до суті такого складного поняття як маркетинговий менеджмент, встановлено, що кожен з наведених 38 атрибутів характеризують певну властивість. Тобто основною причиною різноманітності суджень є акцентування уваги науковцями, дослідниками чи практиками на певних ознаках з ігноруванням інших залежно від їхніх інтересів, сфери діяльності чи практичного досвіду.

За допомогою методів аналізу та синтезу, Ковшовою О. І. [17] визначено з зазначеного набору атрибутів маркетингового управління ключові атрибути - наявні суттєві властивості цього явища, які визначають основи і не є випадковими.

Виділено сім ключових атрибутів маркетингового управління і до них віднесено: цілеспрямованість, структурованість, керованість, результативність, конкурентоспроможність, інноваційність та адаптацію.

Цілеспрямованість характеризує властивість маркетингового управління формувати стратегічні, тактичні та оперативні плани відповідно до основної місії організації чи підприємства, координувати і узгоджувати всі поточні задачі задля досягнення цілей, що не суперечать одна одній, а створюють позитивний синергетичний ефект. Головна стратегія та основні цілі діяльності підприємства повинні відповідати етичним нормам прийнятим у суспільстві та бізнес-середовищі. Тобто людина стає пріоритетом і організація прагне скоординувати діяльність так, щоб не завдати шкоди співробітникам, власникам, клієнтам, партнерам, споживачам та суспільству загалом.

Виходячи з властивостей ключового атрибуту «цілеспрямованість», під маркетинговим менеджментом розуміємо загальний процес управління розвитком підприємства, що базується на взаємодії всіх сфер діяльності з чітким узгодженням завдань та цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві. Запропоноване визначення включає такі 5 атрибутів із 38 загального набору: планування, етичність, організація, взаємодія та координація.

Структурованість розкриває маркетинговий менеджмент як складну систему, що містить величезну кількість елементів, зв'язаних між собою різними типами комунікацій. Кожен з структурних елементів водночас має свою внутрішню ієрархію, основні цілі та пріоритети. Така будова є запорукою стійкості та впевненості у тому, що навіть за умов порушення певних структурних частин, сама система лишається функціональною та дієвою

і поступово відновлює, замінює чи переналаштовує порушені елементи. Проте цей конституційний атрибут надає маркетинговому управлінню певних рис консерватизму, неперворотності та бюрократії внаслідок необхідності узгодження багатьох процедур між різними структурними частинами та встановлення певних меж відповідно до існуючих традицій та звичок на підприємстві.

Згідно зазначених особливостей ключового атрибуту «структурованість», маркетинговий менеджмент є складною системою з великою кількістю структурованих елементів, пов'язаних між собою різними формами та способами комунікації для забезпечення стійкості та врівноваженості різних сфер діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах. Запропоноване визначення містить такі 4 атрибути загального набору: стійкість, ієрархія, консерватизм та комунікація. Керованість характеризує здатність маркетингового управління управляти всіма сферами діяльності підприємства із застосуванням арсеналу різноманітних методів та заходів. Від цього ключового атрибуту залежить: ефективність та швидкість прийняття управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях організації; підбір співробітників на ключові посади та мотивація їхньої праці; розподіл повноважень та відповідальності відповідно до функціональних обов'язків співробітників; контроль за здійсненням економіко-господарської та управлінської діяльності підприємства та формування потоку звітності.

Посилаючись на особливості ключового атрибуту «керованість», маркетинговий менеджмент є специфічним процесом управління всіма функціональними сферами діяльності підприємства на основі оптимального розподілу повноважень та відповідальності між всіма співробітниками для прийняття ефективних рішень. Таке визначення охоплює 5 атрибутів загального набору: управління, контроль, швидкість прийняття рішень, мотивація та звітність.

Результативність визначає маркетинговий менеджмент з позиції аналізу наслідків усіх сфер діяльності підприємства та досягнення певних позитивних ефектів, а саме: комерційного, організаційного, економічного, управлінського та ін. Це означає, що будь-яка діяльність повинна бути вимірювальною для оцінювання можливих наслідків та динамічних тенденцій відповідно до мети. У такому випадку загальна результативність підприємства досягається об'єднанням всіх складових, компенсуючи негативні результати позитивними.

Тому враховуючи властивості ключового атрибуту «результативність», маркетинговий менеджмент є процесом організації діяльності на підприємстві для досягнення оптимального рівня результативності відповідно до поставленої мети, з врахуванням особливостей всіх можливих ефектів і методик їхньої оцінки. Запропоноване визначення ґрунтується на таких 8 атрибутах загального набору: комерційна результативність,

організаційна результативність, фінансова стійкість, ліквідність, прибутковість, рентабельність, облік, економічна ефективність.

Конкурентоспроможність характеризує здатність маркетингового управління виводити підприємство на лідируючі позиції на ринку та створювати унікальні пропозиції для клієнтів, партнерів та контрагентів в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Основою ринкової економіки є відкритість бізнес-середовища, тому підприємства знаходяться під впливом величезної кількості внутрішніх та зовнішніх факторів. Для досягнення певного рівня результативності в таких умовах, підприємству необхідно виділятися серед інших і підтримувати власний імідж, створюючи лояльне ставлення з боку всіх контрагентів та здійснюючи вправне позиціонування продукції серед потенційних клієнтів.

Виходячи з властивостей ключового атрибуту «конкурентоспроможність», під маркетинговим менеджментом розуміємо певний вид управлінської діяльності, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах конкурентної боротьби та під дією значної кількості факторів. Запропоноване визначення ґрунтується на таких 4 атрибутах загального набору: позиціонування, лояльність, імідж та відкритість.

Інноваційність підкреслює ознаку маркетингового управління щодо необхідності розробки та впровадження новітніх продуктів, заходів, методів, способів чи форм для підтримки життєздатності підприємства у довгому періоді. Згідно теорії життєвого циклу, розвиток організації чи продукції проходить за такими послідовними етапами: народження, розвиток, зрілість, занепад. Інноваційність дозволяє підприємству та продукції найдовше залишатись на позиціях розвитку та зрілості, дохід яких перевищує рівень окупності. Також інноваційні методи, засоби та форми маркетингового управління дозволяють підвищити ефективність процесів управління, оптимізувати витрати, покращити внутрішні та зовнішні комунікаційні процеси, збільшити цінність активів чи торгових марок.

Сьогодні ознака інноваційності є необхідною та престижною і ґрунтуючись на її властивостях, маркетинговим менеджментом є інноваційна діяльність з метою збільшення цінності активів підприємства та формування оптимального портфелю торгових марок для підтримки розвитку організації у довгому періоді. Запропоноване визначення містить такі 3 атрибути загального набору: престиж, комунікація та цінність активів.

Останній ключовий атрибут – адаптація – визначає здатність підприємства пристосовуватись до ринкового середовища в умовах обмеженості всіх видів ресурсів. З цієї позиції маркетинговий менеджмент є активним інструментом для захоплення нових та утримання існуючих ринків збуту. Його ефективність визначається вмінням гнучко реагувати на будь-які зміни, швидко пристосовуватись до нових умов та створювати значну

кількість вихідних повідомлень різного характеру про підприємство чи продукцію. Проте адаптації притаманна і значна інерція у прийнятті управлінських рішень, що гальмують загальний процес та іноді призводять до порушення функціонування всього підприємства. Тобто необхідно постійно знаходити компроміс між швидкістю і активністю та інерцією в умовах обмеження ресурсів.

Враховуючи властивість ключового атрибуту «адаптація», під маркетинговим управлінням розуміємо активну діяльність підприємства щодо ефективного використання обмежених ресурсів під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах за допомогою комплексу агресивних інструментів стимулювання ринків збуту. Запропоноване визначення ґрунтується на таких 4 атрибутах загального набору: активність, гнучкість, інерція та обмеження ресурсів.

Беручи до уваги наведені характеристики і властивості, маркетингове управління підприємством – це управління відповідно до вимог ринку, що орієнтоване на формування нового бачення компанії за рахунок системного моніторингу ринкових вимог та постійної адаптації до ринкових змін. Впровадження засад маркетингового управління підприємством має відбуватися шляхом трансформації системи взаємовідносин з ринком, тобто ключовими для компанії стейкхолдерами, шляхом розвитку інтегрованих зв'язків задля створення вищої цінності для споживачів.

Існування різноманітних визначено поняття маркетинг-менеджмент чи маркетингове управління зумовило появу різних підходів до виділення видів такого управління. У монографії Ковшової О.І., яка присвячена розроблено теоретико-методологічного базису маркетингового менеджменту, пропонується розрізняти такі його види:

- залежно від рівня проникнення маркетингового менеджменту в роботу підприємства: глобальний, локальний, індивідуальний;
- залежно від територіального охоплення: локальний, регіональний, національний, глобальний;
- відповідно до життєвого циклу: тіньовий, потенційний, реальний, турбулентний, супернова;
- відповідно до ініціатора реалізації заходів в сфері маркетингового менеджменту: маркетинговий менеджмент установ, підприємств, приватних осіб, державних органів влади, органів місцевого самоврядування, суспільних інституцій;
- відповідно до сфери використання: маркетинговий менеджмент підприємств, що присутні на споживчих ринках, маркетинговий менеджмент підприємств, що присутні на промислових ринках;
- відповідно до стилю управління: авторитарний, ліберальний;
- відповідно до етичних заходів: етичний, неетичний;

- відповідно до рівня використання: внутрішній, зовнішній, комплексний;
- залежно від інтенсивності діяльності в сфері маркетингового управління: маркетинговий менеджмент низької, оптимальної та високої інтенсивності;
- залежно від способу реалізації: статичний, динамічний;
- відповідно до строків реалізації заходів з маркетингового управління: стратегічний, тактичний, операційний тощо [17].

Враховуючи запропоновані підходи до класифікації видів маркетингового управління пропонуємо доповнити їх, трансформували до специфіки нинішніх турбулентних умов діяльності залізничного транспорту. Зокрема види маркетингового управління пропонуємо розрізняти за такими класифікаційними ознаками (рис. 2.1):

- періодичність реалізації маркетингового управління: одноразове, періодичне, системне;
- рівень реалізації інструментарію маркетингового управління: АТ «Укрзалізниця», філія АТ «Укрзалізниця», виробничі підрозділи;
- причина реалізації маркетингового управління: ситуативне (викликане певними обставинами, що склалися на підприємстві), ініціативне (ініційоване та прийняте для реалізації вищим керівництвом як інструмент стратегічного розвитку), програмне (реалізується в рамках певної програми);
- глибина змін: адаптивне, прогресивне, регресивне;
- термін реалізації: коротко-, середньо- та довгострокове тощо.

В основі маркетингового управління розвитком будь-якого підприємства знаходиться система принципів, що встановлюють ключові засади його реалізації і включають такі із них, як:

- стратегічність, що передбачає врахування стратегічних цілей розвитку компанії і розроблення песимістичного, оптимістичного й оптимального сценаріїв зростання компанії;
- трансформаційність – орієнтація на зміни у відносинах зі стейкхолдерами;
- реактивність – моніторинг і попередження загроз на ринку;
- адаптивність – швидка зміна ключових факторів забезпечення успіху на ринку з метою збереження та розширення конкурентних позицій тощо [18].



Рис. 2.1. Класифікація видів маркетингового управління (систематизовано та доповнено В. О. Задоя на основі [17])

На відміну від Т. Мордвінцевої, Д. Штефанич всі принципи маркетингового управління пропонує поєднати в дві групи, що відображають організаційну і ресурсну складову маркетингового менеджменту, виділяючи організаційні й забезпечуючі принципи.

До першої групи – організаційних принципів маркетингового управління цей вчений відносить такі, як:

- централізація управління;
- адекватність кадрової політики;
- адаптивність організаційної структури;
- ефективні комунікації;

делегування повноважень тощо.

До забезпечуючих принципів належать:

- системність;
- науковість управлінських дій;
- цільова орієнтація на маркетингові результати;
- ефективність;
- оптимальність;
- плановість;
- комплексність [19].

Схожий погляд на принципи маркетингового управління підприємством мають й А. Самокиша та І. Ковшова [20-21], виділяючи ще й такі із них, як:

- законність;
- комерційна результативність;
- компетентність;
- достовірність;
- соціально-етична орієнтація на споживача.

Маркетингове управління як прогресивний інструмент ефективного функціонування компанії в умовах турбулентності ринку покликане сформувати таке середовище співпраці зі споживачами і партнерами, за якого буде забезпечено найкраща чутливість і адаптивність компанії до ринкових змін. Це досягається за рахунок тих функцій, які реалізує маркетингове управління, а саме:

- стратегічне управління розвитком підприємства шляхом розроблення стратегії його економічного зростання, встановлення комплексу завдань і мети функціонування в довгостроковій перспективі;
- ринкове позиціонування підприємства та дослідження потенційних ринків;
- планування, розроблення, просування і збуту продукції;
- розроблення виробничого плану відповідно до ринкових потреб;
- підбір висококомпетентного персоналу;

- розроблення фінансово-економічного плану та плану матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- встановлення політики ціноутворення та впровадження дієвих методів управління тощо [22].

Однак, виділений Сидоруком Ю.А. комплекс функцій маркетингового управління більше нагадує завдання, що реалізуються останнім, оскільки розкриває ключові сфери маркетинг-менеджменту. Порівняльна характеристика категорій «управління маркетингом» і «маркетингове управління» подана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Порівняльна характеристика категорій «управління маркетингом»
і «маркетингове управління»**

Об'єкт	Процес управління діяльністю підприємства шляхом комплексного врахування ринкових вимог з метою повного задоволення реальних і потенційних потреб споживачів
Суб'єкт	Діяльність підприємства
Мета	Повне врахування існуючих і прогнозування потенційних вимог ринку з метою швидкої адаптації до змін та забезпечення власної конкурентоспроможності
Функції	Планування, прогнозування, стратегування, організація, мотивація, контроль, репутаційна
Методи	Організаційно-розпорядчі (накази, постанови, розпорядження, регламентування, нормування, інструктування); Економічні (маркетингове планування, маркетингові програми, умови кредитування, податки, пільги, ціни, санкції); Соціальні (соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне регулювання, соціальне нормування) тощо
Цілі	Комерційна результативність, соціальна ефективність

Сьогодні маркетингове управління є прогресивною концепцією, що лежить в основі стратегій економічного розвитку провідних компаній світу. Впровадження принципів маркетингового управління в діяльність успішних компаній викликане тим, що товарні ринки під впливом глобалізації та світової коронакризи зазнали суттєвих трансформацій.

Серед ключових змін, що відбулися в поведінці споживачів і викликали суттєві перетворення на товарних ринках, варто виділити:

- по-перше, в результаті глобальних потрясінь, викликаних пандемією, різко відбулося скорочення попиту та пропозиції широкої групи товарів

в результатів як зупинки виробництв, так і наростання негативних очікувань у споживачів;

- по-друге, під впливом скорочення рівня доходів населення

в результатів збільшення чисельності безробітних значна частка споживачів стали значно чутливими до цін, віддаючи переваги тій продукції чи послугі, що створює для них найвищу цінність;

- по-третє, самоізоляція та заборона відвідування місць масового скупчення людей призвели до зростання частини споживачів, які здійснюють онлайн покупки, а це в свою чергу зумовило потребу компаній в проведенні політики власної цифровізації та призвело до розвитку онлайн торгівлі. Під впливом пандемії ринок електронної торгівлі розширився на 10 млн нових клієнтів;

- по-четверте, значно підвищився й рівень вимог споживачів для яких більш важливим стало не звичайне споживання, а процес здобуття досвіду, що напряду пов'язаний з цифровізацією й використання технологій;

- по-п'яте, переоцінка життєвих пріоритетів споживачів, що відбулася в результатів пандемії, призвела й до трансформації їх споживчої поведінки за рахунок пріоритезації здоров'я та екологічних стандартів життєдіяльності. В результаті значно скорочується число імпульсивних покупок та зростає інтерес до еколого орієнтованого споживання тощо.

Окрім до найбільш суттєвих змін, що мають місце на товарних ринках, також варто віднести:

- насичення ринків широким асортиментом продукції та послуг з однаковими споживчими властивостями призвело до зміщення конкурентної боротьби в сферу обслуговування, що призвело до розширення ланцюга створення цінності;

- зміна властивостей продукції, що пропонується виробником, не завжди викликана вимогами чи потребами споживачів, а це призводить до виробництва незатребуваної ринком продукції;

- все більш явною є тенденцію зниження лояльності споживачів до товарних марок;

- зростання вимог споживачів обумовило потребу у встановленні образу ідеального продукту чи бренду, уявлення про які і знаходяться в основі новостворюваних товарів чи послуг тощо.

Таким чином перераховані вище зміни на товарних ринках зумовили необхідність корегування методів адаптації бізнесу до мінливого середовища і викликали потребу у впровадженні прогресивних інструментів управління попитом – маркетингового управління.

Потреба у впровадженні маркетингового управління на залізничному транспорті України викликана, перш за все, тими обставинами, що мають місце в галузі протягом тривалих років. На сьогоднішній день ситуація в АТ «Укрзалізниця» залишається надзвичайно складною.

Найбільш негативний вплив на роботу галузі має затягнутий уже не на один рік процес впровадження організаційних змін на залізничному транспорті, що покликаний був підвищити прозорість та ефективність діяльності АТ «Укрзалізниця». Як свідчать дані аналітичної звітності, наразі так і не відбулося формування вертикально інтегрованих структур за видами діяльності, тобто фактично процес реформування залізничного транспорту України обмежився лише виконанням першого етапу реформ – утворенням у 2015 році АТ «Укрзалізниця».

Однак, і сам процес трансформації галузі в акціонерне товариство залишився не завершеним, а саме регіональні філії й надалі виконують раніше покладені на них функції адже передбачені Програмою реформування вертикально інтегровані структури не були створені. Наразі, на жаль, завершено лише перший етап реформування АТ «Укрзалізниця» - утворено відповідно до Закону України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» як акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого закріплюються в державній власності, на базі Державної адміністрації залізничного транспорту, що мала статус органу управління, та 48 підприємств і установ залізничного транспорту, у тому числі 6 залізниць (усього 49 суб'єктів), які реорганізовано шляхом злиття, згідно з додатком 1 до постанови Уряду від 25.06.2014 № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства “Українська залізниця”».

Надалі планувався перехід від неефективної територіально-галузевої структури управління (коли, у випадку України, кожна із шести залізниць займалася всіма видами діяльності) до ринкової вертикально-інтегрованої за десятьма основними видами діяльності. У п'яти сегментах, що вже є конкурентними - одразу, а в двох потенційно-конкурентних – пізніше, створюються відповідні суб'єкти господарювання, що конкурують на наявних вже ринках з приватними гравцями. У монопольних сегментах створюються вертикально-інтегровані, організаційно та фінансово відокремлені філії зі своїми балансами і прозорим обліком, що унеможливило кроссубсидування.

Для полегшення і прискорення таких перетворень було обрано варіант злиття усіх підприємств залізничного транспорту та внесення їх майна до статутного капіталу АТ «Укрзалізниця» з наступним раціональним його розділенням на майнові комплекси створюваних вертикально-інтегрованих за видами діяльності структур.

Однак подальше реформування було зупинено в найбільш недієздатному стані. Структура АТ «Укрзалізниця», яка створювалась як перехідна (на 2-3 місяці) і вже у перший рік існування мала бути трансформована

у вертикально-інтегровані структури за основними видами діяльності зі створенням відповідних суб'єктів у ринковому (2016-2017 рр.), а пізніше (2018-2019 рр.) у потенційно-ринковому сегментах, виявилась законсервованою у такому недієздатному, майже некерованому стані «напівфабрикату» більше ніж на 5 років.

Крім того, наразі існує вражаюча кількість вагомих помилок в організації управління АТ «Укрзалізниця». Перш за все це запровадження надмірної централізації та господарського безправ'я відокремлених підрозділів. Наприклад, залізниці (регіональні філії) та їх виробничі підрозділи виконують, як і раніше, всі основні господарські функції щодо здійснення перевізного процесу, оскільки інші, передбачені реформами, вертикально інтегровані структури не створені, але необхідних для цього повноважень з розпорядження матеріальними фінансовими і трудовими ресурсами вони, в значній мірі (майже повністю) позбавлені. Правління централізувало їх на себе, але не справилось і не могло справитись з ними.

Окрім зазначеного й досі в структурі АТ «Укрзалізниця» зберігається значна частка непрофільних активів, які потребують значних коштів на утримання. Значно гальмує процес реформування галузі некомпетентність та взагалі антиреформаторські дії керівництва АТ «Укрзалізниця», яке не те, що ніяким чином не впроваджувало визначені реформаційні заходи, а й своїми діями завдавало величезних збитків галузі.

Також вкрай негативний вплив на діяльність залізничного транспорту мала загальноекономічна ситуація, що має місце як в світі, так і країні протягом останніх років. На фоні загальносвітових процесів деіндустріалізації економіка України з року рік все більше перетворюється в аграрну країну, втрачаючи отриманий у спадок індустріальний потенціал.

Технологічне виснаження виробничих потужностей та низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку призвели до масової зупинки промислових підприємств і як результат цього обвального падіння обсягів промислового виробництва. Це в свою чергу зумовило скорочення попиту на послуги залізничного транспорту і призвело до вивільнення провізних здатностей українських залізниць. Саме різке зниження обсягів перевезень і погіршення фінансових результатів роботи АТ «Укрзалізниця» поступово занурює залізничну галузь в стан кризи.

Вже сьогодні спостерігається не повне задоволення потреб економіки у залізничних вантажних перевезеннях, про що, зокрема, свідчить аналіз змін ВВП та вантажообігу. Стабільна раніше кореляція цих показників за останні 3 роки різко порушена та перейшла у сталу дивергенцію. Розрив сягає понад 17%, що свідчить про формування загрозливого для національної економіки тренду (рис. 2.2).

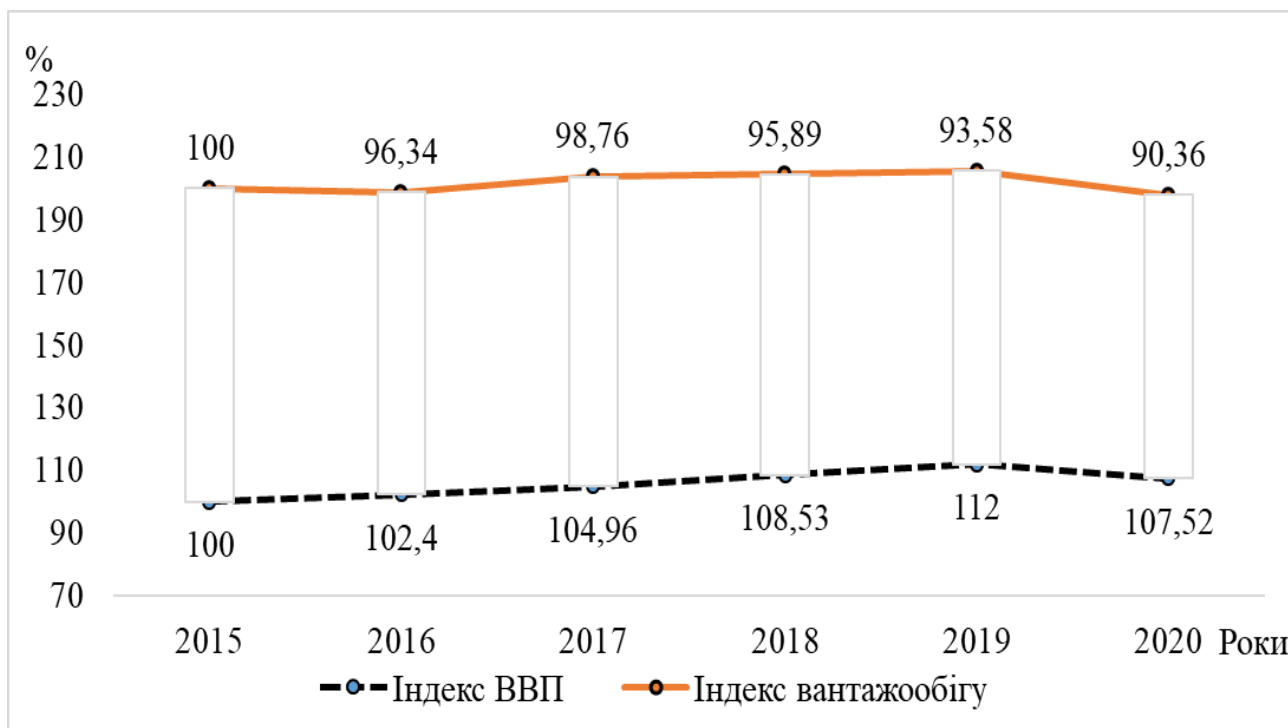


Рис. 2.2. Динаміка змін ВВП та вантажообігу відносно 2015 р., % [23]

Найбільш точно негативні тренди в діяльності залізничного транспорту відображує показник вантажообіг та його порівняння з даними в цілому по транспортній галузі, який загалом по транспорту України коливався від 426 млрд т-км у 2011 р. до 290 млрд. т-км у 2020 р., а частка залізничного транспорту складала від 52 % у 2009 до 63 % у 2014 та у 2020 р. становила 61 %. Проте слід зауважити, що в абсолютних цифрах було встановлено антирекорд з найнижчими показником за останні 10 років – 175,6 млрд т-км (-28 % до рівня 2011р., -16 % до 2014 р.) (табл. 2.3).

Основним виробничим показником, що описує реально виконану роботу та відповідні фінансові надходження і витрати є експлуатаційний вантажообіг, який відповідно до наданих АТ «Укрзалізниця» даних скоротився у порівнянні із 2015 р. на майже 12%. У 2020 р. експлуатаційний вантажообіг на залізничному транспорті за останні 6 років досяг найнижчого значення і становив 168,2 млрд. т-км нетто. Втрачено 22,3 млрд. т-км нетто (рис. 2.3).

Протягом зазначеного періоду щорічне скорочення вантажообігу складало близько 2,5%, проте у 2020 р. – склало вже 4,9%, а за І кв. 2021р. – 6,8%. Таке різке падіння основного показника для АТ «Укрзалізниця» є критичним і у разі збереження наявної ситуації товариство не буде здатне самостійно забезпечити стале функціонування та просте відтворення основних засобів виробництва.

Таблиця 2.3

Вантажообіг залізничного транспорту у 2009–2020 рр., млрд. т-км [24]

Показник	Роки										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Вантажообіг усіх видів транспорту усього, млрд. т-км	405	426	395	379	335	315	323	343	332	339	290
в т. ч. вантажообіг залізничного транспорту, млрд т-км	218	244	237	224	210	194	187	192	186	182	176
% вантажообігу залізничного транспорту в загальному вантажообігу	54	57	60	59	63	62	58	56	56	54	61

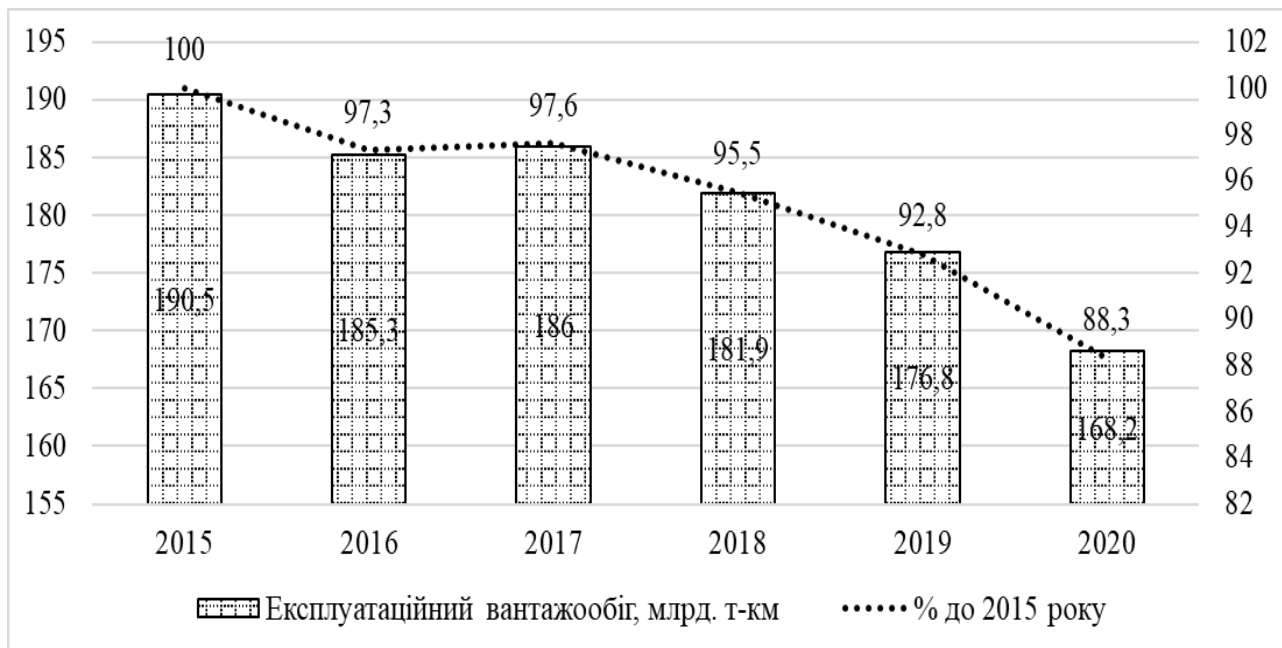


Рис. 2.3. Експлуатаційний вантажообіг у 2015–2020 рр., млрд т-км [23]

Збиткову діяльність АТ «Укрзалізниця» спричинено зменшенням обсягів перевезень та перевищенням темпів росту собівартості над темпами росту чистого доходу. Зокрема, відбулося невиконання 6% планових вантажних перевезень та 11,3 % пасажирських перевезень. Так, залізницями України у 2020 році перевезено 305,5 млн тонн вантажів, що порівняно з аналогічним періодом 2019 року менше на 7,5 млн тонн, або на 2,4 % [24] (табл. 2.4).

Серед негативних факторів у сфері вантажних перевезень в АТ «Укрзалізниця» також виділяють зменшення транзитних перевезень залізної та марганцевої руди через Україну, а також зменшення експорту зерна на фоні зменшення цьогорічного врожаю та зниження попиту на українську зернову продукцію на початку року. Значно більших темпів сягнуло скорочення обсягів перевезення вугілля, які у 2020 р. в порівнянні з 2015 р. скоротилися на 23,7% чи 8,4 млрд т-км. Негативну динаміку також демонструє залізничний транспорт і в сфері перевезення чорних металів, обсяги яких зменшилися за останні 5 років на 18,9 % або 2,6 млрд т-км і становили у 2020 р. 11,2 млрд т-км.

На фоні погіршення зовнішньоекономічних відносин зі Східним партнером і розгортання воєнно-політичного конфлікту АТ «Укрзалізниця» втратила найбільш вагому дохідну складову – транзитні вантажів. За умови, що обсяги торгівлі Європи з країнами Східно-Азійського регіону стрімко зростають, АТ «Укрзалізниця» втрачено 12,3 млрд. т-км високододаткових перевезень. Фактично Україна втратила свій транзитний потенціал, який складав у 2012 р. 42,3 млрд т-км.

Основні показники перевезень вантажів залізничним транспортом, 2019-2020 рр. [24]

Найменування показників	Роки		Абс. відх. 2020 р. до 2019 р.	Відн. відх., 2020 р. до 2019 р., %
	2019	2020		
Перевезено, млн. т, зокрема:	312,94	305,48	-7,46	87,2
транзит	14,39	12,54	-1,85	87,2
імпорт	43,16	36,51	-6,65	84,6
експорт	115,83	112,99	-2,84	97,5
внутрішні	139,550	143,430	3,88	102,8
Вантажообіг, млн. т-км, зокрема:	181884,7	175587,1	-6257,6	96,6
транзит	15216,2	14276,4	-939,8	93,8
імпорт	23673,5	20225,5	-3448,0	85,4
експорт	80855,8	77838,8	-3017,0	96,3
внутрішні	62099,2	63246,4	1147,3	101,8

З одного боку, причиною скорочення транзитних надходжень є воєнно-економічна ситуація в країні, яка фактично перекрила один із найбільш вантажонапружених коридорів, що проходить території країни в азіатському напрямку. А з іншого, серед причин скорочення транзиту варто виділити як і низьку якість обслуговування, так і високу вартість та недостатню швидкість доставки вантажів. Не дотримання зобов'язань щодо термінів доставки вантажів, які досить часто перевищують норматив більш ніж у 2 рази, тягне за собою зростання витратної частини АТ «Укрзалізниця» за рахунок зростання розміру штрафних санкцій, які у 2018 р. становили 26,6 млн грн, а у 2020 р. – вже аж 229,1 млн грн.

Отже в сфері вантажних перевезень, що становлять основу дохідної частини залізничного транспорту України, на сьогоднішній день має місце ряд негативних трендів, що свідчать про занурення кризових процесів у галузі.

Подібні тренди спостерігаються і в сфері пасажирських перевезень, яка у 2020 р. суттєво постраждала від пандемія COVID-19 (табл. 2.5). Попри в цілому стабільні протягом останніх п'яти років обсяги перевезень пасажирів в далекому сполученні, які знаходилися в межах 23 млрд пас-км, у 2020 р. різко скоротилося і становило 8319,3 млн. пас-км.

Адже через введені Урядом тотальні обмеження, 18 березня 2020 р. перевезення пасажирів залізничним транспортом в усіх видах внутрішнього сполучення (приміському, міському, регіональному та

дальньому) було заборонено. Хоча з 1 червня протиепідемічні заходи було послаблено, в цілому докризову динаміку перевезень відразу не вдалося відновити.

Таблиця 2.5

Основні показники пасажирських перевезень у далекому сполученні, 2018-2020 рр. [24]

Показник	Роки			% 2020 р. до 2019 р.
	2018	2019	2020	
Пасажи́рообі́г, млн пас.-км				
Далеке сполучення, зокрема:	23628,5	23343,1	8319,3	35,6
- швидкісне сполучення	2652	2147	1090	50,8
Відправлено пасажирів, тис. осіб				
Далеке сполучення, зокрема:	47286,7	46272,6	16692,5	36,1
- швидкісне сполучення	5660	4783	2356	49,3

Це дало змогу частково відновити пасажирські перевезення з оформленням 50 % місць. З 15 липня було відновлено продаж 100 % місць у поїздах, курсування яких відновилося. Поступово до 31.12.2020 р. було відновлено курсування 70 % пасажирських поїздів від планових обсягів.

Починаючи з 2016 р., системно знижувався пасажирообіг і у приміському сполученні (рис. 2.4): щорічні темпи скорочення становили в середньому 6 %. Якщо у 2015 р. пасажирообіг у приміському сполученні становив 6,5 млрд. пас-км, то у 2019 р. – 5 млрд. пас-км. А у 2020 р. під впливом тієї ж пандемії й взагалі пасажирообіг у приміському сполученні скоротився на 52 % і становив 2,4 млрд. пас-км.

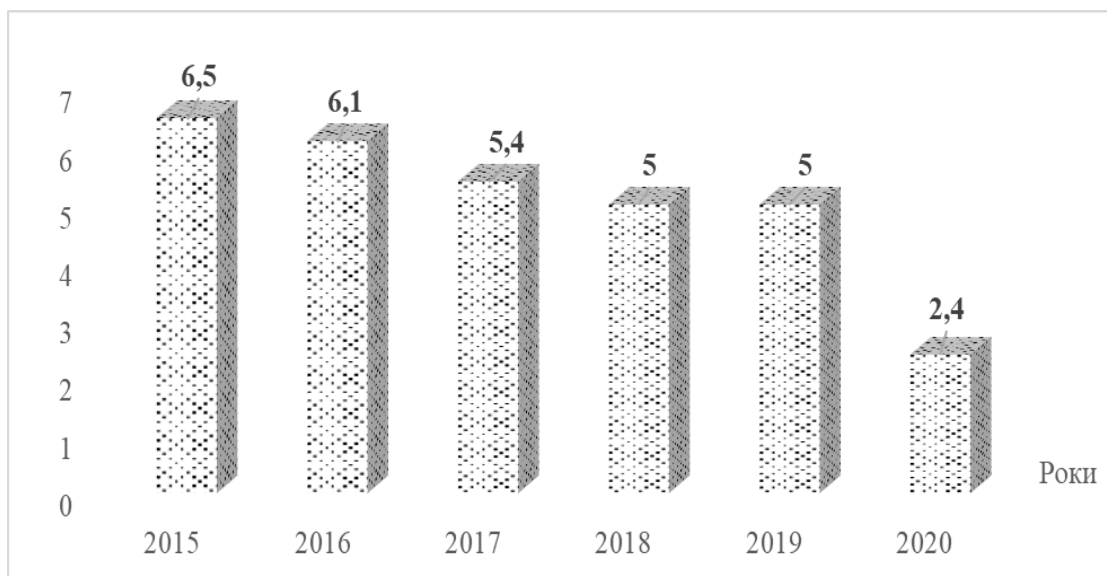


Рис. 2.4. Пасажи́рообі́г у приміському сполученні 2015-2020 рр., млрд пас-км

Зменшення обсягів перевезень обумовило зростання проявів деструктивних факторів на залізничному транспорті, внаслідок чого було отримано негативні фінансові результати: 11,9 млрд грн чистого збитку; збиток в 2,8 млрд гривень за різницею операційних витрат і доходів. Варто відзначити і те, що доходи компанії за 2020 р. склали за вантажними перевезеннями – 65,3 млрд грн (73,3 млрд у 2019 р.). Чистий прибуток склав 11,1 млрд грн, а роком раніше - 19,5 млрд грн [25].

Є всі підстави стверджувати, що критичний стан пасажирських вагонів та особливо пасажирських локомотивів і інфраструктури, які майже не ремонтуються, не дозволить відновити обсяги пасажирських перевезень в далекому сполученні вище 70% від рівня 2019 р. Так протягом 5 років експлуатований парк приміського рухомого складу скорочено майже на 700 вагонів (22 %), тому у 2016-2019 рр. обсяги перевезень пасажирів у приміському сполученні системно скорочувались в середньому на 6 % у рік. У 2020 р. перевезення скорочено на 52 %. У І кв. 2021 р. обсяги перевезень відновлено лише до 51 % до відповідного періоду 2019 р. Технічний стан приміського рухомого складу вже не дозволяє відновити обсяги приміських пасажирських перевезень більше ніж 60 % «доповідного» 2019 р.

Весь прибуток від вантажних перевезень був використаний на покриття зростаючих збитків від пасажирських перевезень.

Варто вказати на відставання темпів зростання доходності перевезень в 2020 р. відносно індексу цін промислових виробників складає 33% (3,22 – 2,14 = 1,08). Таке відставання еквівалентне втраті $\frac{1}{3}$ доходів (124,4 млрд грн) протягом 2016-2020 рр.

Якщо в цілому дохідність перевезень 1 т вантажу на 500 км для АТ «Укрзалізниця» скоротилась у 2020 р. відносно 2012 р. на 33%, то для окремих видів вантажів та зниження є ще глибшим, зокрема [23]:

- експортні перевезення зернових продуктів (- 51%);
- внутрішні перевезення зернових продуктів (- 48%);
- експортні перевезення чорних металів (- 40%);
- внутрішні перевезення вугілля (- 49%).

Звертає на себе увагу суттєво нижча доходність від перевезень на експорт в порівнянні із внутрішніми перевезеннями, хоча тарифне керівництво передбачає зворотнє, зокрема [23]:

- чорні метали 7,5 дол. США (експорт), 10,9 дол. США (внутрішні);
- руда залізна 3,3 та 4,4 відповідно;
- зерно і продукти перемолю 5,3 та 6,0.

Серйозним тягарем для галузі є сфера пасажирських перевезень, збитки від діяльності якої й досі покриваються за рахунок вантажних. У 2019 р. на покриття збитків від пасажирських перевезень було виділено

12,8 млрд грн доходів від вантажних, що становило 17,7 % доходів від останніх. Подібна ж тенденція мала місце і у 2020 р., коли на покриття збитків від перевезення пасажирів було спрямовано 19,5 % (або 12,7 млрд грн) доходів від вантажних перевезень. Попри те, що в структурі пасажирських перевезень міжнародні пасажирські перевезення та перевезення поїздами «Інтерсіті+» є рентабельними і приносять чималий дохід АТ «Укрзалізниця», сфера приміських пасажирських перевезень є вкрай збитковою і нівелює дохідність окремих видів пасажирських перевезень.

Значною мірою проблема збитковості пасажирських перевезень, в першу чергу, приміських, є результатом безвідповідальності місцевих органів влади та органів самоврядування за взяті на себе зобов'язання щодо компенсації збитків від перевезення пільгових категорій громадян. Щорічно спостерігається тенденція наростання заборгованості з боку місцевих органів влади, зокрема у 2018 р. відшкодовано лише 49 % витрат, понесених АТ «Укрзалізниця» за перевезення пільговиків, а 332 млн грн або 51 % від приміських перевезень в цілому залишилися не відшкодованими; у 2019 р. – не відшкодовано 450 млн грн або 59 %; у 2020 р. – 282 млн грн або 62% відповідно.

Поряд з вище вказаним ситуацію ускладнює і те, що на 2021 рік припадає один із пікових періодів погашення боргів державного залізничного перевізника. Компанія мала повернути у 2021 р. близько 8,5 млрд грн, і ця сума ще не остаточна, адже понад 90% боргового портфелю АТ «Укрзалізниця» номіновано в іноземній валюті. Загалом на 01.01.2021 р. залишок за фінансовими зобов'язаннями АТ «Укрзалізниця» оцінювався на суму 41,9 млрд грн (при курсі 28,3 грн/дол), а в 2021 році передбачено залучення запозичень у сумі 50,9 млрд грн, у т.ч. довгострокових запозичень – 50,7 млрд грн [26].

Насправді якщо ситуація з доходами АТ «Укрзалізниця» не піде за оптимістичним сценарієм, дотримуватися графіка виплат компанії буде дуже складно. І найімовірніше, АТ «Укрзалізниця» доведеться шукати фінансові інструменти для уникнення дефолту.

В цілому на сьогоднішній день АТ «Укрзалізниця» не виконує в повній мірі свої функції перевізника, гальмує економіку держави, а користуватися залізничним транспортом просто небезпечно. Так, машиністи виводять на розбиті колії АТ «Укрзалізниця» застарілу техніку, ризикуючи власним життям та життям пасажирів. План оновлення та модернізації рухомого складу не виконується, зокрема близько 60 % локомотивів технічно не придатні для експлуатації.

Дедалі менше вагонів для пасажирів виходить на маршрути, оскільки парк пасажирського рухомого складу за останні п'ять років скорочено на 20-30 %. Ще складніше ситуація з приміським рухом: 61% електропоїздів

та майже всі дизель-поїзди експлуатуються в непридатному стані, з простроченими капітальними ремонтами.

Крім того АТ «Укрзалізниця» фінансує ремонт переданих їй основних фондів майже у три рази менше, ніж потрібно, а це системне та свідоме знищення ресурсу залізничного рухомого складу і колії (рис. 2.5).

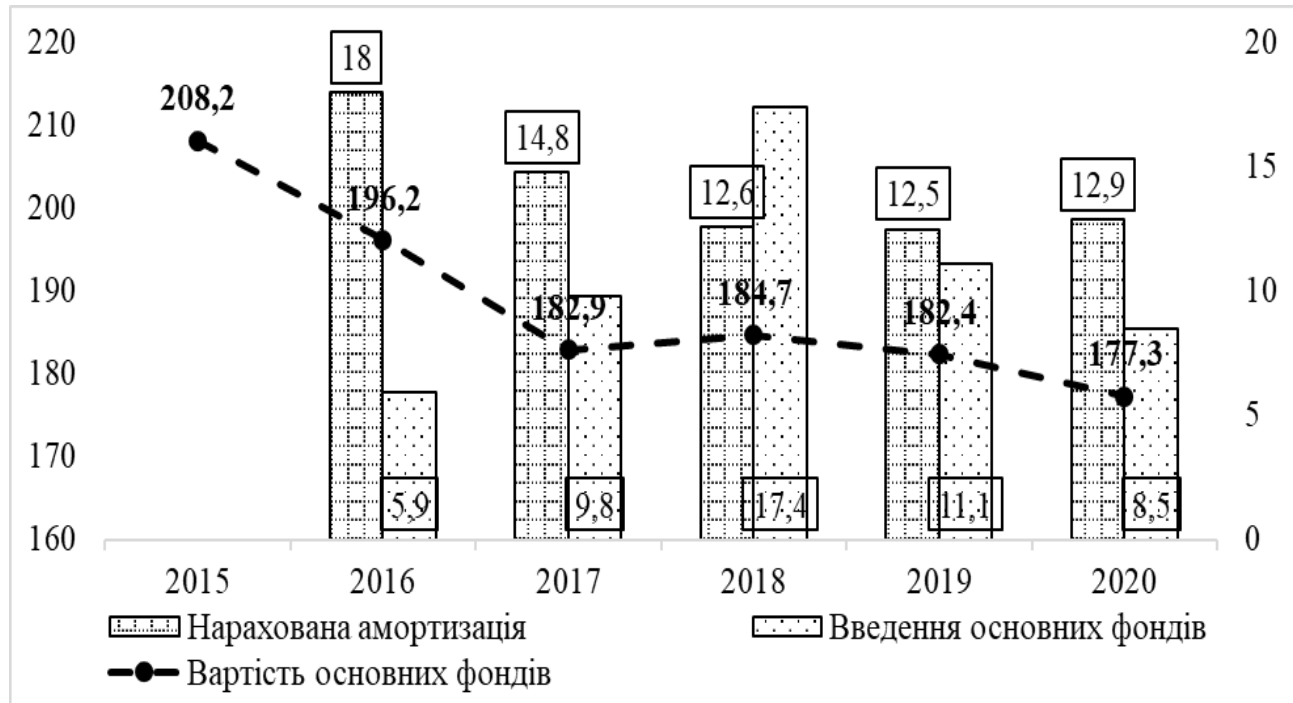


Рис. 2.5. Стан основних фондів АТ «Укрзалізниця» [23]

Протягом 5 останніх років залізничні основні фонди майже не оновлювались, технічний стан більшості із них, зокрема рухомого складу та колії доведено до непридатного для подальшої експлуатації.

В порівнянні із 2015 р. вартість основних фондів на кінець 2020 р. скоротилась на 30,9 млрд. грн (–14,8%), а в доларовому еквіваленті на 1/3. Це свідчить про те, що визначені державою та затверджені у фінансових планах джерела розвитку використані сумарно менше ніж розмір нарахованої амортизації.

В АТ «Укрзалізниця» системно порушується принцип простого відтворення засобів виробництва (скорочується залишкова вартість основних фондів), що неминуче приведе цей бізнес до краху в майбутньому (табл. 2.6).

Системно, із року в рік АТ «Укрзалізниця» не виконуються затверджені акціонером показники капітальних вкладень в основні фонди. В 2020 р. у порівнянні із 2012 р. обсяги капітальних вкладень у оновлення основних фондів зменшилось на 32 % (– 3,9 млрд грн), а у доларовому еквіваленті в 4,9 раза. В цілому за 5 років план капітальних вкладень виконано лише на 64,7 %, не освоєно 29,4 млрд грн (1,1 млрд \$US).

Таблиця 2.6

Зміна вартості основних фондів товариства, їх знос та оновлення (введення основних фондів) у 2015–2020 рр.

Найменування	Роки						2016-2020 рр.
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Вартість основних фондів на кінець року: млрд грн	208,20	196,20	182,90	184,70	182,40	177,30	-
млрд дол	9,53	7,66	6,88	6,79	6,88	6,58	-
Нарахована амортизація на знос основних фондів: млрд грн	-	18,00	14,80	12,60	12,50	12,90	70,80
млрд дол	-	0,70	0,56	0,46	0,47	0,48	2,67
Введення основних фондів: млрд. грн	-	5,90	9,80	17,40	11,10	8,50	52,70
млрд. дол	-	0,23	0,37	0,64	0,42	0,32	1,97

Звертає на себе увагу, що частка коштів, запланованих у 2016-2020 рр. на оновлення та модернізацію рухомого складу, який є визначальним для роботоспроможності галузі, складає лише 43,7 % і при цьому зазначений план було виконано лише на 65,1 %, не освоєно 12,7 млрд грн. Це рівнозначні закупівлі 12 тис. вантажних вагонів, або 400 пасажирських вагонів, або 80 сучасних електровозів (рис. 2.6).

Через системне недофінансування ремонтних робіт (коштів виділялося лише 1/3 від потреби) утримання локомотивів здійснюється в значній мірі шляхом розбирання інших, за принципом із кількох зібрати один – такий собі «технічний канібалізм». Тому сотні локомотивів інвентарного парку розібрано, розграбовано і відновленню вже не підлягають. Державі, як єдиному акціонеру АТ «Укрзалізниця», нанесено прямих збитків на десятки млрд. грн.

Найбільш складна ситуація із парком локомотивів 60 % якого є непридатним, а їх експлуатація не можлива через наявність різного роду технічних несправностей. Так, зі 2025 од. локомотивів, що складають експлуатаційний парк і резерв тягового рухомого складу

АТ «Укрзалізниця» 1086 од. (54 %) – потребують капітального ремонту через їх технічну спрацьованість, що загрожує безпеці руху, 468 од. – потребують заміни колісних пар та 46 од. (з них 28 пасажирських) – мають відключені тягові двигуни. Як результат, галузь технічно не має можливості задовольнити потреби підприємств промисловості в тязі і відповідно, останні для зниження логістичних ризиків і залежності від АТ «Укрзалізниця» формують власні тягові резерви. Наприклад, ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має у своєму розпорядженні 89 локомотивів, які обслуговують виробничі підрозділи підприємства [27].

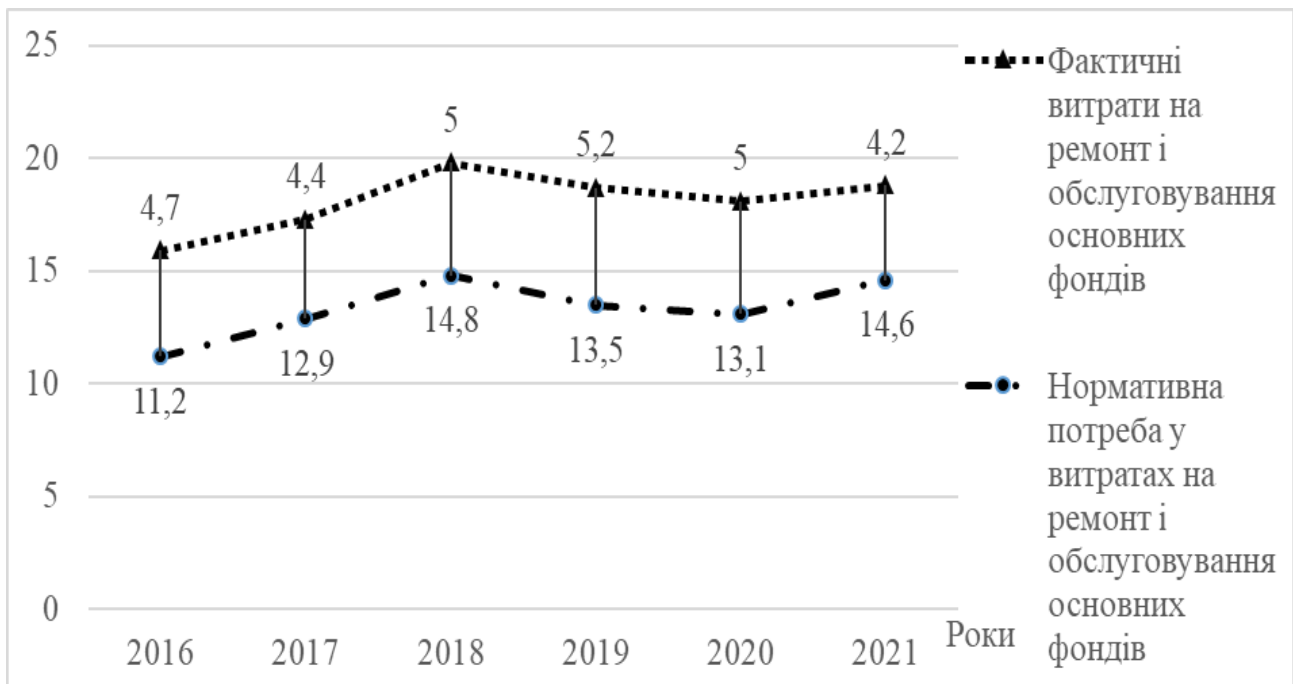


Рис. 2.6. Динаміка витрат АТ «Укрзалізниця» на ремонт і обслуговування основних фондів у 2016–2020 рр., млрд грн

Не змінилася за останні п'ять років ситуація і з парком вантажних вагонів, який зношений більш ніж на 90 % (рис. 2.7). За оцінками спеціалістів до 2025 р. має бути списаний кожен третій вагон, тобто сумарно вагонний парк АТ «Укрзалізниця» має скоротитися ще на 39 тис. вагонів.

Починаючи з 2019 р. оновлення власного парку вантажних вагонів правлінням та наглядовою радою зупинено. Вже залучений кредит ЄБРР на закупівлю 4 тис. вантажних напіввагонів не використано. Це ще один наочний факт, що підтверджує цілеспрямоване намагання правління та наглядової ради АТ «Укрзалізниця» знищити власний парк вантажних вагонів. Під прикриттям лозунгу економії операційних витрат державному акціонерному товариству нанесено багатомільярдні збитки, які на порядок перевищують "економію" на ремонтах. Лише у 2020 р. АТ «Укрзалізниця» втратило понад 6 млрд грн доходів від вагонного бізнес-сегменту,

позбавило себе, як публічного перевізника, можливості виконання ряду перевізних функцій.

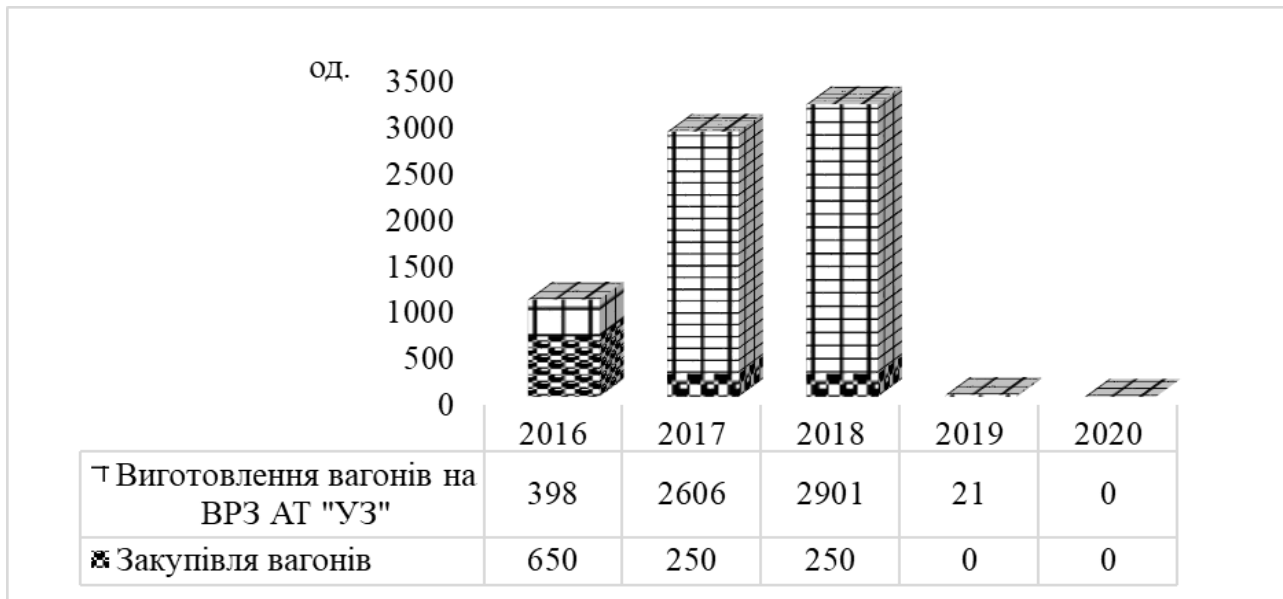


Рис. 2.7. Обсяги оновлення парку вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця», одиниць

Поки АТ «Укрзалізниця» розробляє амбітні плани щодо оновлення власного вагонного парку шляхом розроблення відповідної Програми на період 2021-2025 рр., вітчизняний ринок послуг з надання у користування вантажних вагонів поступово наповнюється приватним вагонним парком. Сьогодні з загального робочого парку вантажних вагонів, що використовується на території України 36,7 тис. од. нараховує вагонний парк АТ «Укрзалізниця» і 65 тис. од. – приватний вагонний парк.

При цьому на ринку вантажних вагонів найбільш складне положення АТ «Укрзалізниця» має під час торгівлі вагонами-зерновозами. Із 27 тис. од. робочого парку вагонів-зерновозів у власності АТ «Укрзалізниця» перебуває лише 10,5 тис. од., а 16,5 тис. од. – це приватний парк вагонів-зерновозів. Сьогодні найбільшими власними вагонів-хоперів в Україні є ТОВ «Кернел-Трейд» та ТОВ РТК, яким належить близько 3,5 тис. од. зерновозів, ТОВ «Смарт Рейл Логістік» та ТОВ «Крейсерська швидкість» – володіють близько 2,4 тис. од. вагонів; ТОВ «МТК» має у своєму розпорядженні 650 вагонів, ТОВ «ОТП лізинг» - 897 вагонів, ТОВ «ТАС-логістік» – близько 560 вагонів, ПрАТ «Укртранслізинг» – 495 вагонів, ТОВ «Каргіс» – 400 вагонів, ТОВ «Промвагонтранс» – 400 вагонів, ТОВ «АП Марін» – 400 вагонів та ТОВ «ЛДК Україна» – 383 вагони [28].

З одного боку, розвиток конкурентних відносин на ринку вантажних вагонів свідчить хоча і не про значне, однак все таки виконання положень

Транспортної складової Угоди про асоціація між Україною і ЄС. Разом з цим ті позиції, які займає АТ «Укрзалізниця» на ринку вантажних вагонів, та тенденції, що намітилися в галузі на найближчі 5 років, вказують на небезпечну для залізничного транспорту ситуація, що загрожує втратою не лише долі ринку, а й фінансової стабільності.

Морально і фізично застарілим є і пасажирський рухомий склад, 41 % експлуатаційного парку якого потребує проведення різних видів ремонтів. Так, у 2020 р. було придбано лише 28 од. пасажирських вагонів, а різними видами ремонтів відремонтовано 1406 од.

Вкрай критична ситуація склалася з парком електропоїздів та дизель-поїздів, експлуатація яких становить загрозу для пасажирів і працівників поїзних бригад адже їх технічний стан є повністю непридатним для використання в процесі перевезень. Зі 1294 од. інвентарного парку електропоїздів 53 % потребує капітального ремонту, а з 235 од. дизель-поїздів 97 % знаходиться в технічно непридатному стані і підлягають негайній модернізації. При цьому фактично у 2020 р. було модернізовано 29 секцій та капітально відремонтовано 4 од. дизель-поїздів.

Найбільшу загрозу для безпеки перевезень становить стан залізничної інфраструктури, яка, як свідчить аналіз, утримується і оновлюється неналежно. Починаючи із 2016 р. витрати на її ремонт і обслуговування безпідставно скорочено у порівнянні з 2012 р. у 3,5 раз. Навіть поточні потреби, розраховані фахівцями АТ «Укрзалізниця», реалізовані за 5 років лише на 37%, недовкладення 16,8 млрд. грн.

З майже 27 тис. км головних колій 36% (9,8 тис. км) потребували капітального ремонту і реконструкції, на яких у 2020 р. виконано відповідних робіт лише на 145,93 км (1,6 % від потреби). Також капітального ремонту і реконструкції потребують 1,87 тис. км (17 %) станційних і спеціальних колій, на яких за той же період виконано відповідних робіт лише на 14,46 км (0,77 % від потреби). Крім того, з наявних 43,9 тис. стрілочних переводів потребують ремонту капітального характеру 12,1 тис. (28 %).

Аналіз наведеної на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних інформації свідчить, що у 2021 р. ситуація наблизилась до критичної межі та має суттєві ознаки загрози безпеці критичної інфраструктури [23].

Наразі капітального ремонту і реконструкції потребують понад 11 тис. км залізничних колій (рис. 2.8), або 31% від загальної протяжності експлуатованих колій. Виконання таких робіт складає від потреби: 5,5% у 2018 р., 2,5 % у 2019, 1,5 % у 2020 р. та 0,04 % у 1 кв. 2021 р. У 2020 році передбачалось оздоровити 393 км, однак фактично було відремонтовано лише 160 км. Через системне невиконання ремонтних робіт щорічно зростає кількість кілометрів колії з простроченим терміном ремонтів: якщо у 2015 р. необхідно було капітально відремонтувати 5,7 тис. км колій, то

у 2021 р. 2,9 тис. км підлягало реконструкції і 6883 км – капітальному ремонту. За оцінками експерта на виконання модернізаційних та капітально-відновлювальних робіт на колії за таких темпів фінансування необхідно буде витрати близько 30 років [29].

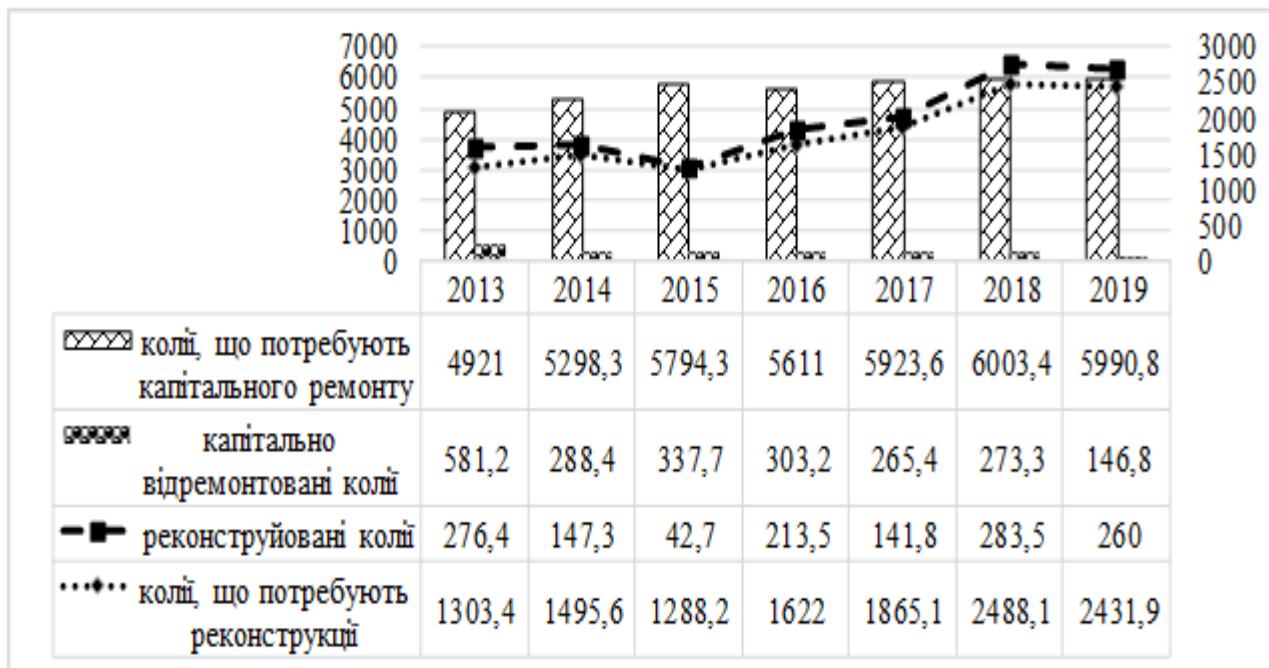


Рис. 2.8. Динаміка зміни кількості кілометрів колії, що потребують ремонтів [30]

Через неможливість подальшої експлуатації в останні роки закрито 0,4 тис. км головних та 1,8 тис. км станційних колій, 2,5 тис. стрілочних переводів. Наразі встановлено 31,8 тис. обмежень швидкості руху поїздів. На 272 км головних колій швидкість руху обмежена до 25 км/год або, навіть, до 15 км/год, що є аварійним режимом пропуску поїздів. І, як наслідок, сьогодні в галузі спостерігається різке підвищення рівня аварійності під час виконання перевезень: зокрема, з причини незадовільного стану інфраструктури у 2021 р. на залізницях України відбулося 19 сходжень рухомого складу, що нанесло величезних збитків АТ «Укрзалізниця».

Слід відмітити, що плани ремонту постійно не виконуються, ремонти здійснюються з грубими порушеннями ремонтних допусків і технології, більше на папері ніж у реальності.

Майже зруйновано виробничі потужності оптимізовані під існуючі на той час обсяги ремонту та споживання, які Держава передала до складу АТ «Укрзалізниця». А це кілька сотень виробничих структурних підрозділів, що здійснюють технічне обслуговування та поточний ремонт виробничих засобів (підтримують та частково відновлюють їх ресурс, який в процесі експлуатації постійно втрачається), зокрема: 74 локомотивних депо; 35 вагоноремонтних депо; 14 депо з ремонту пасажирських вагонів,

приміських електро- та дизель-поїздів; 92 дистанцій колії; 60 дистанцій сигналізації та зв'язку; 39 дистанцій електропостачання та ін. Для забезпечення капітального ремонту (повне відновлення ресурсу) виробничих засобів та виробництва продукції було передано: 7 заводів з ремонту та будівництва рухомого складу; 6 заводів з випуску продукції для відновлення об'єктів інфраструктури; 33 колійних машинних станцій для здійснення капітального ремонту та реконструкції колії; 6 центрів колійних робіт (такі собі комплекси важких колійних машин для будівництва та механізованого ремонту колії); 1 енергопоїзд для будівництва і ремонту контактної мережі і т. ін.

Ремонтно-відновлювальні роботи та будівництво інфраструктури скоротилось у 3,9 раза, ремонт і відновлення рухомого складу в 2,4 раза. Жодне виробництво не може витримати таке падіння обсягів роботи, та ще й маючи матеріально-технічне забезпечення на рівні 51%. Втрачено базу капітального ремонту дизель-поїздів (було 2 спеціалізованих заводи) і всі 150 секцій приміських потягів, що потребують капремонта незабаром зупиняться. Втілюючи політику згортання обсягів ремонтних робіт правління АТ «Укрзалізниця» одночасно наражає товариство на відносне збільшення непродуктивних витрат через зростання вартості ремонтів, або утримання непрацюючих виробничих підрозділів (підприємств). З початку 2021 р. через згортання ремонту вагонів взагалі, як то визначено фінпланом, заводи, які зупинено майже повністю, утримуються за рахунок доходів від вантажних перевезень, які потрібно постійно індексувати, для покриття зростаючих збитків. Не кваліфіковане керівництво приводить підприємство до стану збитковості, втрачається виробничий потенціал.

В жахливому стані знаходиться і база обслуговування пасажирів. У 2021 році не укладено договори на ремонт прально-прасувального обладнання, не зважаючи на те, що планами передбачені на це кошти в обсязі 29 806 тис. грн. Одна єдина працююча машина Lараиw C3000 має продуктивність 220 кг/год (фактична), що становить $\pm 5\%$ -10% від можливого завантаження у літній період. Резервні потужності у разі поломок відсутні. Відсутнє розділення потоків забрудненої та чистої білизни. Повністю відсутні сервісні договори на пральне обладнання з лютого-березня 2021 року. Технічний стан прасувального обладнання незадовільний та впродовж 2020-2021 років не проводилося технічне обслуговування. Станція водопідготовки не працює як мінімум з 2019 року. Договори на обслуговування системи для кондиціонування повітря в пральних комплексах відсутні. Відсутня технологія та договори на дезінфекцію м'якого з'ємного інвентарю (подушки, матраци, ковдри).

В цілому можна констатувати кризовий стан справ в АТ «Укрзалізниця» і виділити такі ключові причини, що зумовили наростання загрозливої для існування галузі ситуації (рис. 2.9):

- по-перше, процес впровадження реформ розпочато в умовах наявності величезного правового вакууму, що призвело до консервування неефективної перехідної структури з високим рівнем бюрократизму. Окрім того, що прийнятий у 2015 р. Закон України «Про залізничний транспорт» так уже 7 років і залишається недоопрацьованим, не імплементованими залишаються 7 Директив і 4 Регламенти ЄС в залізничній галузі, які мають бути прийняті в найближчий рік відповідно до вимог Угоди про асоціацію;
- по-друге, надмірна централізація та бездіяльність вищих органів управління, що проявляється у зосередженні значних повноважень на рівні Правління, хоча фактично всі функції з організації господарської й надалі виконують залізницями і виробничими підрозділами;
- по-третє, технологічна неефективність організації бізнес-процесів, що викликана наявністю в структурі значної кількості непрофільних активів та відсутністю операторів вантажних вагонів власності АТ «Укрзалізниця», що забезпечило впровадження конкурентних умов;
- по-четверте, некомпетентна та корумпована вища ланка управління, функції якої дублюються директоратами, що призводить до розмиття відповідальності та перевантаження структури управління зайвими ланками;
- по-п'яте, маркетингова політика галузі ніяким чином не зорієнтована на потреби ринку. Сьогодні все більше наростає рівень невдоволеності споживачів якістю транспортних послуг залізничного транспорту, що свідчить про неефективність обраного інструментарію управління взаємовідносинами з клієнтами.

Все це провокує наростання у споживачів послуг, працівників та інвесторів залізничного транспорту проявів соціально-економічної аномії, за якої у стейкхолдерів втрачається відчуття соціально-економічної цінності послуг залізничного транспорту, що призводить до появи негативних асоціацій і як наслідок до відмови користуватися його послугами.

Серед ключових ознак існування соціально-економічної аномії з боку стейкхолдерів варто виділити такі:

- у відносинах з працівниками сьогодні спостерігається наростання протистояння, що виражається як у не підтримці та відмові персоналу реалізовувати прийняті керівництвом механізми і стратегії розвитку галузі, так і у невдоволеності соціальними стандартами, що в десятки-сотні разів ніж ті, що отримує вища ланка управління;

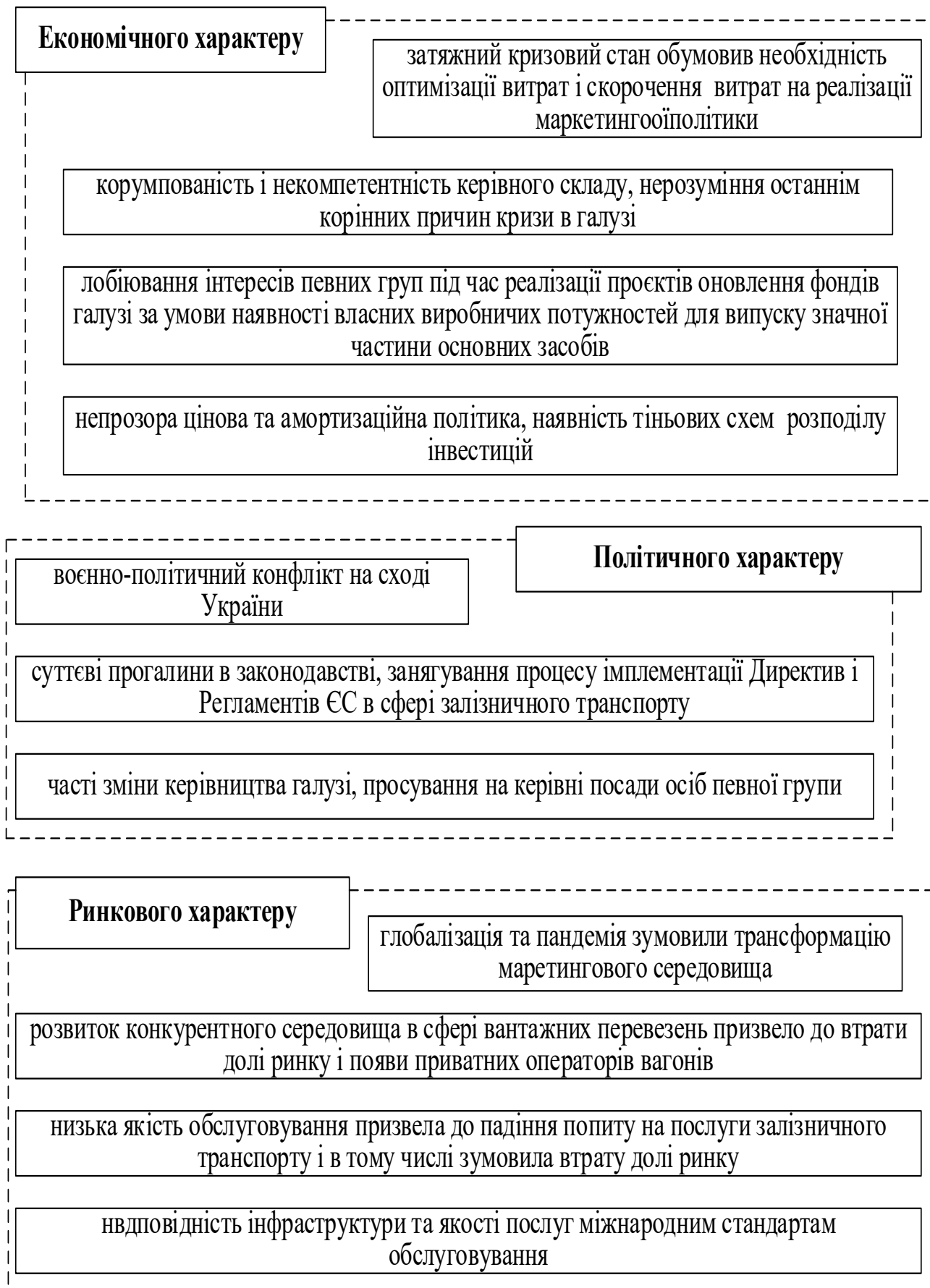


Рис. 2.9. Основні причини, що зумовили наростання кризи в галузі та обмежують ефективність маркетингового управління (розробка: В. О. Задоля)

- через системну корупцію та непоодинокі прояви нецільового використання інвестицій сьогодні з боку інвесторів також склалося певне негативне ставлення до АТ «Укрзалізниця» на що вказує поганий інвестиційний клімат та постійне скорочення притоку інвестицій в галузь тощо.

Отже в нинішніх турбулентних умовах для забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту в найближчій перспективі і підвищити ефективність його бізнес-процесів необхідним є впровадження в діяльність галузі прогресивних методів та інструментів управління стратегічною маневреністю галузі в ринковому середовищі, що включає в себе маркетингове управління. При цьому варто враховувати, що особливість маркетингового управління на залізничному транспорті багато в чому визначається специфікою діяльності галузі, яка проявляється: в залежності обсягів і показників роботи галузі від показників промислового виробництва і стану економіки, масовості та відносній дешевизні перевезень, наявності перехресного субсидіювання та величезній капіталоемності галузі тощо. Необхідність впровадження принципів маркетингового управління в систему менеджменту залізничного транспорту обумовлена такими обставинами:

- по-перше, під впливом глобальних трансформацій та соціально-економічних змін в країні ситуація на ринку транспортних послуг залишається нестабільною і складною. Окрім цього існує напруга і в результаті реалізованої по відношенню до України транспортної політики з боку Росії, яка будь-якими шляхами намагається виключити нашу державу зі стратегічної карти міжнародних вантажопотоків. Це в свою чергу ускладнює маркетингове середовище для АТ «Укрзалізниця» і вимагає від останньої значні зусилля спрямовувати на маркетингові дослідження ринку, пошук нових маршрутів та партнерів;

- по-друге, через скорочення економічної активності в результаті глобальної пандемії наростає конкурентне протистояння між різними видами транспорту за вантажів та пасажирів, що змушує транспортно-логістичних операторів вдаватися до розширення портфелю послуг і впровадження комплексного транспортно-логістичного обслуговування. В Україні ж наразі лише закладають основи конкурентного ринку в сфері залізничних перевезень, що ускладнює умови діяльності АТ «Укрзалізниця» і вимагає швидкої адаптації до конкурентного середовища;

- по-третє, зростає потреба у руйнуванні психологічного бар'єру як у керівництва, так працівників залізничного транспорту до маркетингу, що проявляється в недооцінці його можливостей та значущості маркетингових досліджень для формування дієвих антикризових сценаріїв розвитку галузі;

- по-четверте, цифровізація сприяла появі величезної кількості

інноваційних маркетингових технологій, які дозволяють впливати на підсвідомість споживачів і цим самим зберігати їх лояльність до компанії. Окрім цього використання цих технологій в маркетинговому управлінні забезпечує цілісність підходу до вирішення таких проблем, як вивчення поведінки споживачів, партнерів, дослідження ринку, управління проєктами, управління та підтримка ефективних каналів сервісного обслуговування;

- по-п'яте, підвищенням вимог до ефективності та результативності маркетингової політики, що має забезпечувати отримання не лише короткострокового прибутку, а й стійкий розвиток в довгостроковій перспективі [31].

Відповідно до цього можна стверджувати, що маркетингове управління на залізничному транспорті має ґрунтуватися на таких ключових принципах:

- надання споживачам транспортно-логістичних послуг найвищої цінності. Вища цінність транспортно-логістичних послуг залізничного транспорту для споживача проявлятиметься в реалізації персоніфікованого підходу до набору послуг, яка йому необхідна;

- соціальна відповідальність, тобто добропорядні та взаємоповажні відносини зі стейкхолдерами, бачення останніх як стратегічних партнерів від рівня довіри яких залежить ефективність функціонування галузі;

- стратегічне планування, зорієнтоване на ринок, тобто розроблення стратегічних планів розвитку компанії виключно на основі маркетингових досліджень ринкового середовища та з урахування тих трансформацій, що характерні для ринку в певний час;

- співробітництво та партнерство зі споживачами, що означає не лише дослідження рівня їх лояльності до залізничного транспорту, а й з'ясування їх очікувань на майбутнє;

- поєднання внутрішнього і зовнішнього маркетингу тощо.

Враховуючи те, що система менеджменту на залізничному транспорті охоплює системну діяльність працівників в різних сферах управління з метою досягнення стратегічних цілей розвитку компанії, то її удосконалення за рахунок впровадження концепції маркетингового управління має відбуватися шляхом поглиблення орієнтації всіх сфер діяльності компанії на ринок, тобто швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Ґрунтуючись на проведеному аналізі умов діяльності залізничного транспорту України, доцільно визначити, що удосконалення його системи менеджменту має відбуватися за наступними ключовими напрямками (рис. 2.10):

- управління структурними трансформаціями на залізничному транспорті;

- управління ресурсами і запасами; забезпечення ефективності управління інноваційними процесами; управління якістю та клієнтоорієнтованістю залізничного транспорту.



Рис. 2.10. Ключові напрями та інструменти удосконалення системи менеджменту залізничного транспорту на основі концепції маркетингового управління
(розробка: В. О. Задоя)

Метою удосконалення системи менеджменту залізничного транспорту на основі концепції маркетингового управління підвищення конкурентоспроможності та цінності послуг залізничного транспорту для споживачів за рахунок адаптації напрямів діяльності до вимог ринку та формування середовища співпраці зі стейкхолдерами. Зупинимось більш детально на характеристиці ключових напрямів та інструментів удосконалення системи менеджменту залізничного транспорту на основі концепції маркетингового управління.

Управління структурними трансформаціями на залізничному транспорті в першу чергу означає завершення процесу реформування галузі відповідно до затвердженої Програми реформування, розрахованої ще до 2019 року. В цьому напрямку вкрай важливо забезпечити відокремлення функцій управління інфраструктурою та здійснення перевезень, зокрема організаційне та фінансове розділення оператора інфраструктури та перевізника всередині товариства, створення вагонних компаній, розроблення та затвердження плану заходів з ліквідації перехресного субсидування. Для цього на рівні Міністерства інфраструктури України необхідно створити Національну комісію з регулювання залізничного транспорту, яка обійматиметься питаннями контролю рівня тарифів за доступ до інфраструктури як пасажирських, так і вантажних перевізників. Також має бути створено орган безпеки на залізничному транспорті, який визначатиме вимоги до перевізників, перевірятиме їхню відповідність та видаватиме ліцензії на здійснення перевезень.

Також необхідно оптимізувати структуру АТ «Укрзалізниця», виключивши з її складу надлишкову кількість підрозділів, які використовують значні фінансові ресурси на своє утримання. Це стосується першочергово вагоноремонтних депо, кількість яких в структурі компанії значно перевищує реальну потребу галузі в проведенні ремонтних робіт вагонного парку, оскільки наразі АТ «Укрзалізниця» володіє лише 37 % робочого парку вагонів, наявного в Україні. Таку оптимізацію можливо провести шляхом приєднання надлишкових підрозділів до філій, які мають відповідну спеціалізацію.

Окрім цього потребує вирішення проблема компетентності і відповідальності верхньої керівної ланки АТ «Укрзалізниця» як шляхом розроблення і впровадження системи КПП за результатами управлінської діяльності, зон відповідальності, так введення в дію системи покарань за навмисне порушення чи не виконання посадових зобов'язань, постанов і положень стратегічних для галузі документів. Важливо закріпити в нормативних документах кваліфікаційні вимоги до керівного складу АТ «Укрзалізниця» і чітко описати вимоги до профільної освіти та встановити обмеження відносно досвіду роботи на залізниці не менше 10 років.

Необхідно ліквідувати наявний механізм дублювання функцій вищого керівництва шляхом оптимізації структури, а також змінити підхід до формування Наглядової ради. Для прикладу доцільно скористатися підходом, що застосовується Deutsche Bahn AG, де частину Ради становлять представники акціонера, з якої деякі представники призначаються, інші - обираються щорічними загальними зборами, а частину – представники працівників.

В напрямку покращення управління ресурсами і запасами на залізничному транспорті досить важливо забезпечити раціональне їх використання шляхом впровадження ресурсо- та енергоощадних заходів на всіх рівнях управління галуззю. На корпоративному рівні мають бути розроблені і офіційно затверджені для реалізації Стратегія ресурсозбереження АТ «Укрзалізниця» та Енергетична стратегія, в яких би не на коротку перспективу як це реалізується сьогодні в рамках Програми енерго-, ресурсозбереження на залізничному транспорті було встановлено стратегічні дії в напрямку скорочення рівня споживання ресурсів і зниження негативного впливу галузі на довкілля. Окрім цього одним із важливих напрямів удосконалення управління ресурсами і запасами є реальне виконання Програми оновлення парку рухомого складу залізничного транспорту та виконання проєктів електрифікації ділянок залізниць. Адже саме оновлення і модернізація рухомого складу дозволяє не тільки покращити якісні показники його експлуатації, а й скоротити рівень споживання паливно-енергетичних ресурсів, заощадивши таким чином величезні кошти для розвитку галузі. Також важливо на рівні філій і структурних підрозділів посилити діяльність в напрямку забезпечення ощадливого використання ресурсів шляхом впровадження сучасних систем опалення, модернізації і заміни енергосилового обладнання і систем освітлення, встановлення систем обліку і контролю рівня паливно-енергетичних ресурсів на всіх об'єктах, що їх споживають. Величезна увага має приділятися і проведенню агітаційної роботи серед працівників в напрямку нав'язування культури споживання ресурсів на залізничному транспорті. В цьому контексті можливим і необхідним є проведення заходів з екологічного виховання (дні довкілля, різного роду екологічні акції), а також розроблення методів мотивації ресурсозбереження. Так, з метою підвищення рівня зацікавленості працівників у ефективному використанні ресурсів та ліквідації схем їх розкрадання доцільно було б впровадження стимулюючих коефіцієнтів, на які б збільшувався розмір посадового окладу при досягненні певного відсотка скорочення рівня споживання ресурсів.

Зважаючи на критичне становище основних фондів АТ «Укрзалізниця», в контексті удосконалення менеджменту на залізничному транспорті необхідно забезпечити ефективність управління інноваційними процесами в галузі. Управління інноваційними процесами на залізничному транспорті

має поєднувати як безпосередньо процеси реалізації інноваційних проєктів, так і передбачати формування середовища підтримки інновацій шляхом створення дієвої інноваційної інфраструктури, що забезпечуватиме системну роботу в сфері пошуку, адаптації та впровадження стратегічних для галузі інноваційних проєктів.

Сформувати прогресивне інноваційне середовища в галузі можливо за рахунок створення екосистеми підтримки інноваційних процесів на базі Центру стимулювання інновацій, а також корпоративного акселератора. Центр стимулювання інновацій покликаний розробити і запровадити єдині стандарти і положення з організації інноваційної діяльності та захисту й управління правами інтелектуальної власності на залізничному транспорті, а також забезпечити формування партнерських зв'язків з інноваційними та стартап-компаніями з метою пошуку і впровадження інноваційних проєктів в АТ «Укрзалізниця». Даний центр має стати свого роду єдиним вікном для компаній-новаторів, які пропонують інноваційні рішення для потреб залізничного транспорту. Окрім цього Центром має вестися робота з дослідження внутрішнього попиту на інновації шляхом аналізу потреб підрозділів АТ «Укрзалізниця» і розроблення на цій основі плану пріоритетних інноваційних проєктів.

Сформувати базу інноваційних пропозицій можливо шляхом впровадження інтелектуально-цифрового додатку «Вікно інновацій», куди будь-яка компанія, що має інноваційні розробки для потреб залізничного транспорту, зможе надавати інформацію відносно інновації та власних намірів розвивати відносини з АТ «Укрзалізниця» в сфері їх постачання.

Для залучення прогресивних інноваційних розробок з відкритого ринку інновацій в галузі необхідно всіляко сприяти формуванню середовища інноваційного партнерства як з закладами вищої освіти і галузевими НДІ, так і з об'єктами регіональної інфраструктури підтримки новачків. В цьому напрямку можливим є створення на базі філії «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут залізничного транспорту» чи одного з галузевих закладів вищої освіти корпоративного акселератора. Призначення останнього полягати в супроводженні філій, дочірніх підприємств та підрозділів під час підбору інноваційних рішень шляхом їх цільового пошуку, експертного супроводження та доопрацювання.

Для формування довготривалих партнерських відносин АТ «Укрзалізниця» з компаніями-новаторами важливо також провести дослідження ринку компаній – розробників інновацій і на цій основі розробити єдину політику розвитку партнерства в інноваційній сфері, надавши оцінку стратегічності і перспективності формування відносин з кожною окремою компанією задля вирішення проблем інноваційного розвитку залізничного транспорту. Це дозволить не тільки сформувати базу даних потенційних партнерів, а й реалізувати персоніфікований підхід до розвитку відносин з кожним із них.

Враховуючи те, що залізничний транспорт є об'єктом критичної інфраструктури та сприяє соціально-економічному розвитку регіонів, одним із напрямів підвищення ефективності управління інноваційними процесами в галузі є створення своєрідних платформ для трансферту і комерціалізації інновацій шляхом формування регіональної мережі підтримки і розвитку інновацій на залізничному транспорті. Ці регіональні мережі підтримки і розвитку інновацій на залізничному транспорті можуть стати платформою для пошуку, відбору та випробування інноваційних рішень та стартап-проектів, що пропонуються на регіональному ринку інновацій.

В рамках удосконалення управління інноваційними процесами на залізничному транспорті необхідно забезпечити створення єдиної системи управління інтелектуальною власністю шляхом формування, як зазначалося раніше, Центру стимулювання інновацій, а також координуючих органів, відповідальних за оформлення і контроль за дотриманням прав інтелектуальної власності. Для цього в АТ «Укрзалізниця» має бути розроблено і прийнято до реалізації Стратегію управління інтелектуальною власністю, де і визначено ключові механізми розпорядження правами на інтелектуальну власність, прогресивні інструменти патентної аналітики та трансферту технологій, що будуть реалізовані на залізничному транспорті.

Зі зміною середовища функціонування залізничного транспорту та трансформацією вимог споживачів значно зростає значущість управління якістю та клієнтоорієнтованістю. Підвищення якості транспортних послуг АТ «Укрзалізниця» можливо досягнути як за рахунок реалізації заходів щодо технічного переоснащення залізниць, так і шляхом впровадження інтегрованої системи управління якістю транспортних послуг. Базовими принципами останньої мають бути:

- орієнтація на споживача;
- діяльність з урахуванням стратегічних цілей розвитку АТ «Укрзалізниця»;
- процесно-системний підхід до управління процесами забезпечення якості транспортно-логістичного обслуговування;
- налагодження взаємовигідних відносин з партнерами;
- повага керівництва та делегування повноважень;
- залученість співробітників до процесів управління якістю;
- управлінські рішення на основі достовірних даних;
- системність процесів розвитку галузі.

Відповідно до цього політика АТ «Укрзалізниця» щодо розвитку клієнтоорієнтованості має ґрунтуватися на:

- розробленні галузевої системи сегментування і диференціації клієнтів у розрізі кожного виду діяльності та формуванні на цій основі пакетів послуг відповідно до вподобань кожного сегмента;
- системне та всеохоплююче впровадження цифрових технологій

з метою розвитку цифрових клієнтських сервісів;

- розвиток мультимодальних перевезень, формування нових контейнерних маршрутів;

- розширення портфелю послуг, в тому числі створення можливості для реалізації наскрізних інтегрованих послуг з використанням логістичних технологій «точно в строк» і «від дверей до дверей»;

- розвиток програм лояльності для клієнтів і формування ефективних каналів комунікацій шляхом впровадження інтегрованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами;

- систематичне оцінювання рівня лояльності споживачів і розроблення культури обслуговування;

- розроблення і впровадження єдиних стандартів якості та формування відкритих каталогів транспортно-логістичних послуг тощо.

Одним із ключових інструментів забезпечення ефективності управління якістю та клієнтоорієнтованістю послуг залізничного транспорту має стати впровадження цифрової платформи управління послугами залізничного транспорту, що об'єднуватиме роботу різних модулів і додатків з метою забезпечення високої якості обслуговування. Дана платформа сприятиме створенню та розвитку інтегрованих транспортних сервісів для пасажирів таких, як «мобільність як послуг» і дозволить управляти їх очікування протягом всього процесу надання послуг. Завдяки інформаційним сервісам та інструментам цифрового зворотного зв'язку, що входять до складу платформи, буде створено можливість для формування системи комунікацій з пасажиром і вантажовласниками, яка дозволить побудувати прямий діалог зі споживачем послуг і відповідно сформувати індивідуально для нього цінну послугу.

Клієнтоорієнтованість пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» має передбачати розвиток діючих програм лояльності як шляхом розширення можливостей придбання квитків онлайн, впровадження системи бонусних скидок для постійних клієнтів, так і впровадження персоналізованих пакетів послуг у всіх видах сполучення відповідно до вподобань користувачів.

У сфері вантажних перевезень пріоритетом АТ «Укрзалізниця» має стати залучення додаткових вантажів з інших видів транспорту за рахунок формування інтегрованого пакету транспортно-логістичних послуг, що включатиме нові логістичні продукти. Тому клієнтоорієнтованість АТ «Укрзалізниця» в цьому сегменті означатиме створення для вантажовласників можливостей для отримання даних щодо місця перебування вантажу в режимі онлайн, його доставки точно в термін та за розкладом, а також диференціації тарифів, застосування системи скидок.

Для реалізації клієнторієнтованого підходу до надання послуг

в АТ «Укрзалізниця» величезна увага має приділятися підвищенню комфорту та швидкості перевезень, що можливо досягнути за рахунок розбудови цифрових транспортних коридорів та модернізації рухомого складу.

Також необхідним є створення клієнтоорієнтованої системи продажу послуг, що можливо досягнути шляхом розбудови інституту спеціалістів по роботі зі споживачами, розвитку існуючих кол-центрів та розбудови центрів просування послуг, розроблення і впровадження галузевих стандартів обслуговування та конкурентоспроможних систем тарифоутворення.

Досягнути клієнтоорієнтованості АТ «Укрзалізниця» можливо і необхідно також за рахунок стандартизації і каталогізації послуг залізничного транспорту, що дозволить уніфікувати вимоги до набору, якості і характеристик послуг і тим самим відобразити відмінні риси кожної окремої послуги, що надається компанією.

Узагальнюючи в цілому варто відзначити, що удосконалення системи менеджменту АТ «Укрзалізниця» за рахунок впровадження концепції маркетингового управління дозволить:

- по-перше, зміцнити бренд АТ «Укрзалізниця» і на цій основі розширити коло споживачів за рахунок освоєння нових ринкових сегментів і надання привабливих для споживача транспортних послуг;
- по-друге, оптимізувати портфель послуг та реалізувати персоніфікований підхід до його наповнення;
- по-третє, знизити втрати від надання неякісних послуг за рахунок їх уніфікації та реалізації системного контролю за якістю і лояльністю клієнтів;
- по-четверте, підвищити прибутковість всіх видів діяльності АТ «Укрзалізниця» та конкурентоспроможність компанії на внутрішньому і зовнішньому транспортних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. М.: «Ростинтер», 1996. 704 с.
2. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг-менеджмент и стратегии. Изд. 4-е, [перераб. и доп.] : пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Изд-во «Питер», 2007. 544 с.
3. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Александр Петрович Дурович. 2-е изд. М. : Новое знание, 2006. 632 с.
4. Диксон П. Р. Управление маркетингом : пер. с англ. М. : ВИНОМ, 1998. 560 с.

5. Ілляшенко С. М. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.
6. Іващенко А. А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 11–14.
7. Погожа Н. В. Стратегія маркетингу послуг – шлях ефективного управління підприємством. *Вісник ДонДУЕТ*. 2003. № 4. С. 145–152.
8. Перебийніс В. І., Трайно В. М. Мотивація в системі маркетингового управління споживачами. *Інноваційна економіка*. 2011. № 4 (23). С. 232–235.
9. Россоха В.В., Гуменна О.В., Пічик К.В., Романченко Н.В. Маркетинговий менеджмент. К.: ННЦ ІАЕ, 2014. 224 с.
10. Завадський Й.С. Менеджмент: У 3 т. Т. 1. 3-є вид. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 542 с.
11. Друкер П. Енциклопедія менеджмента; под ред Т.А. Гуреш, пер. с англ. О.Л. Пелявского. М. : Издательский дом «Вильяме», 2004. 432 с.
12. Бейкер М. Маркетинг. СПб : Питер, 2002. 1192 с.
13. Ивашкова Н.И. Управление маркетингом. М. : ИНФРА-М, 2010. 176 с.
14. Белявцев М.І., Воробйов В.Н. Маркетинговий менеджмент. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
15. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14-15. С. 325-334.
16. Процесс маркетингового управления на предприятии. *Marketing-tut.ru: веб-сайт*. URL: <https://marketing-tut.ru/materiali/um-process-marketingovogo-upravleniya-na-predpriyatii.htm>.
17. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
18. Мордвінцева Т.В. Стратегічне маркетингове управління діяльністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. № 23. С. 41-43.
19. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник; за ред. Штефанича Д.А. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 241 с.
20. Самокиша А.М. Управління діяльністю підприємства через організацію маркетингового менеджменту. *Наука у контексті сучасних глобалізаційних процесів*. Том 8. Полтава, 2017. С. 13–14.
21. Ковшова І.О. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. № 11. С. 244–249.

22. Сидорук Ю.А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>.

23. Звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства "Українська залізниця", розслідування фактів можливої бездіяльності, порушення законодавства України органами управління зазначеного підприємства, що призвели до значного погіршення технічного стану підприємства та основних виробничих показників: постанова Верховної Ради України №1734-IX від 09.09.2021. *Законодавство України : веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-20#Text>.

24. Інтегрований звіт 2020: для інвесторів. АТ «Укрзалізниця» : *веб-сайт*. URL : <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>.

25. Єдиний державний веб-портал відкритих даних *Портал відкритих даних : веб-сайт*. URL: https://data.gov.ua/dataset/dc4b9fe0-6888-4e6e8bf6-c6b05baf32aa/resource/f7c76d96-2d8c-4865-84f0-65ed1d72b181/download/f22_12_2020.xlsx.

26. Консолідований фінансовий план АТ «Українська залізниця» на 2020 рік АТ «Укрзалізниця» : *веб-сайт*. URL : https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/kfp/

27. У березні «АрселорМіттал Кривий Ріг» покращив середній оборот вагонів на підприємстві. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: *веб-сайт*. URL : <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=10&pr=659>

28. Приватизація уничтожит Укрзалізницю- член Експертного со-вета при Мининфраструктуры Валерий Ткачев шокировал заявлением о ре-формировании залізници. ГО «Центр розвитку логістики»: *веб-сайт*. URL : <http://logistics.biz.ua/ru/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82>.

29. Половина колій Уз потребують ремонту. *railinsider.com.ua : веб-сайт*. URL : <https://www.railinsider.com.ua/polovyna-kolij-uz-potrebuyut-remontu/>.

30. В Уз розповіли, скільки дефектних колій та мостів очікують ре-монту. *Українська правда: веб-сайт*. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2019/03/17/646165/>.

31. Прилепко В.В. Маркетинговое управление в сельском хозяйст-ве. *Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов: веб-сайт*. URL : <http://jurnal.org/articles/2008/ekon13.html>.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Головною характеристикою сучасної економіки є її цифровізація, яка базується на якісно новому типі інформаційно-телекомунікаційних технологій, що охоплюють всі сфери економічної й громадської діяльності, та нині стали одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку як окремих організацій, так і національної економіки в цілому. Вже сьогодні під впливом цифрових технологій змінюються правила гри на ринку праці. Відбувається трансформація традиційних трудових відносин. Виклики цифровізації відбиваються на змісті вимог, організації роботи, стимулах до діяльності та соціального захисту персоналу компаній. Зміни торкнуться практично всіх напрямків управління персоналом організацій. Це і застосування нових форм найму, відбору і просування працівників, розробка нових кар'єрних стимулів і моделей кар'єрного зростання персоналу всередині компаній.

Навчання персоналу стане одним з ключових напрямків економіки персоналу в цифрову епоху. Вже сьогодні змінюються зміст, форми і способи навчання працівників, підвищується швидкість перенавчання та адаптації до нових технологій, відбувається модернізації системи організації праці та форм зайнятості працівників, що вимагатиме розробки нових регламентів з контролю умов праці працівників, звітності, поточної взаємодії працівників і роботодавців.

Нові форми організації діяльності компаній і праці працівників в свою чергу вплинуть на формування і розвиток нових форм і систем оплати праці.

Істотні зміни в епоху цифровізації відбудуться в галузі соціального захисту та забезпечення працівників. Перелік традиційних гарантій, що надаються підприємствами працівникам, буде поступово модифікуватися і видозмінюватися. Окреслені тенденції підвищення ролі цифрових технологій дозволяють нам зробити висновок про те, що головна роль в процесі цифрової трансформації підприємств відводиться персоналу, а ефективне управління ним є базисом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Вирішенню актуальних проблем менеджменту персоналу на підприємствах присвячено роботи таких вітчизняних вчених, як: Л. Балабанова, О. Сардак [1], О. Грішнова [2], В. Гриньова, Г. Писаревська

[3], В. Дикань, Г. Обруч [4], В. Компанієць, В. Крацер [5], А. Колот [6], О. Криворучко, Т. Водолажська [7], О. Крушельницька [8], М. Новікова [9], І. Токмакова [10] та багато інших.

Питання впливу цифровізації на управління персоналом та кадрові стратегії фірми активно вивчаються глобальними консалтинговими компаніями та міжнародними дослідними структурами, зокрема це напрацювання Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte), PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC) та інших.

Разом із цим проблематика менеджменту персоналу на вітчизняних підприємствах в умовах цифрових трансформацій економіки залишається відкритою і потребує подальшого дослідження.

З метою формування стратегічних напрямів удосконалення менеджменту персоналу на вітчизняних підприємствах першочергово розглянемо ситуацію і зміни, які відбуваються на ринку праці. На сьогоднішній день економічна рецесія через пандемію і карантин та відсутність ефективних реформ у сфері функціонування ринку праці в Україні призвели до таких негативних наслідків, як скорочення чисельності економічно-активного населення і робочих місць, зниження вимог щодо якості робочої сили, зростання неформальної зайнятості, трудової міграції та соціальної напруги загалом.

Враховуючи складну ситуацію на ринку праці, ключ до успіху України лежить у площині людського потенціалу, розвиток якого пов'язаний із розумінням роботи в майбутньому. Усвідомлення ключових тенденцій роботи й актуальних навичок, прогнозів щодо ринку праці та провідних галузей економіки може стати основою для побудови стратегій підготовки та перепідготовки людей і розвитку їхнього потенціалу

Українські компанії, HR-спеціалісти та пошукачі роботи наразі вибудовують абсолютно нові методи взаємодії, мотивації та пошуку роботи і співробітників. Але вже сьогодні можна ствердно зазначити, що майбутнє HR-ринку України – у пришвидшенні темпу трансформації ринку, компаній, людей та запуску «нової, гібридної» взаємодії зі співробітниками та пошукачами. Компанії без сильного HR-бренду, без амбасадорів та які не відповідають соціальним інтересам співробітників та пошукачів будуть вимушені або сісти на «кадрову дієту», або витратити більше (грошей, часу, ресурсів) на пошук та мотивацію співробітників.

Експерти світових досліджень виділяють такі глобальні тренди, які суттєво впливають на ринок праці зараз і впливатимуть у майбутньому.

Технологічний прогрес. Автоматизація, роботизація і штучний інтелект, що стрімко розвиваються, суттєво перетворюють якість і кількість доступних робочих місць. Технології здатні полегшити нам життя, підвищити продуктивність, рівень і тривалість життя, дозволяють зосередитися на особистісній самореалізації. При цьому вони загрожують

соціальної стабільності, здатні викликати політичну й економічну напруженість, якщо економічні блага не розподілені рівномірно.

Демографічні зрушення. За винятком невеликого числа регіонів населення світу старіє, чинячи тиск на бізнес, соціальні інститути та економіку. Збільшення тривалості життя впливає на бізнес-моделі, амбіції цінних співробітників і витрати на пенсійне забезпечення. Співробітники похилого віку будуть змушені освоювати нові навички і працювати далі. «Переозброєння» стане нормою. Брак робочої сили в ряді стрімко старіючих економік викличе гостру необхідність в автоматизації і підвищенні продуктивності.

Швидка урбанізація. За прогнозами ООН, до 2030 року в містах буде проживати 4,9 млрд. людей, а до 2050 року число міських жителів по всьому світу зросте на 72%.¹ Уже зараз ВВП багатьох великих міст перевищує ВВП країн середнього розміру. У світі, що постійно змінюється, міста стануть впливовими факторами формування робочих місць.

Зміни в глобальній економіці. У вигравші залишаться країни, що швидко розвиваються, особливо з чисельною перевагою населення працездатного віку. Це країни, які проповідують принципи підприємницької активності, залучають інвестиційний капітал, вдосконалюють свою освітню систему. З розвитком технологій країни, що розвиваються, будуть стикатися з серйозними викликами, і без стабільних і значних капіталовкладень безробіття і міграція продовжать прогресувати. Розмиття середнього класу, різниця в рівні добробуту і скорочення робочих місць у зв'язку з розвитком автоматизації підвищують загрозу посилення соціальної нестабільності в країнах, що розвиваються.

Дефіцит ресурсів та зміна клімату. Ресурси на нашій планеті обмежені: маємо вичерпне викопне паливо, зміну клімату, підвищення рівня моря та дефіцит води. Потреба в енергії та воді, як прогнозують, зросте до 50 % та 40 % відповідно до 2030 року. Отже, з'являться нові робочі місця в галузях, що зможуть регулювати ці питання: альтернативній енергетиці, екологічній політиці, корпоративній соціальній відповідальності тощо. Крім того, кліматичні зміни дадуть поштовх до кліматичної міграції. У міру розгортання цих трансформацій актуалізується проблема перетікання працівників у різні галузі та регіони (з тих, які зазнають сильних уражень від перелічених вище трендів, до тих, де відкриваються нові можливості) [11].

Особливо варто звернути увагу на те, що потенційний вплив цифрових технологій і штучного інтелекту на ринок праці безмежний. Уже зараз вони відіграють провідну роль у формуванні всіх чотирьох сценаріїв розвитку ринку праці, забезпечуючи ефективний баланс між кваліфікаціями і роботодавцями, капіталом і інвесторами, споживачами і продавцями.

Цифрові технології лежать в основі виробничо-збутового ланцюга, беруть участь у процесах комерціалізації й автоматизації офісного супроводу. Однак, підвищуючи добробут ринку, вони поступово отримують повний контроль над економікою. А з поширенням цифрових систем зростає загроза кібератак і масштабних маніпуляцій у цифровому середовищі. У зв'язку з цим важливим стає питання використання інформаційних даних. Те, як уряди, організації та приватні особи розпоряджаються інформацією, є вирішальним фактором для всіх наших моделей ринку праці, навіть тієї з них, яка орієнтована на людський фактор. До того ж технології штучного інтелекту (цифрові помічники, віртуальні співрозмовники, комп'ютерне навчання) розпізнають, запам'ятовують і використовують цю ж інформацію.

Можна виділити три рівні розвитку штучного інтелекту [12]:

- допоміжний інтелект широко використовується сьогодні, допомагаючи людям і організаціям вирішувати повсякденні задачі. Простий приклад можна зустріти в наші дні майже в будь-якому автомобілі – це програма GPS-навігації, що дає вказівки водіям відповідно до дорожніх умов;

- розширений інтелект зараз поширюється все активніше, допомагаючи людям і організаціям виконувати завдання, які вони не можуть виконувати самотійно. Наприклад, система спільних поїздок на таксі не могла б існувати без комбінації програм, що забезпечують її роботу;

- автономний інтелект — технологія майбутнього, що передбачає використання машин, які будуть діяти самотійно. Прикладом можуть служити безпілотні транспортні засоби, які поки що не використовуються широко, але будуть задіяні в майбутньому.

Деякі оптимісти вірять у здатність штучного інтелекту створити світ, в якому машини допомагають людині використовувати необмежені можливості, переробляючи, аналізуючи, оцінюючи масиви інформації, дозволяючи людям займатися високоінтелектуальною діяльністю, творчістю і приймати рішення.

Вагомий вплив на роботу майбутнього в Україні матиме скорочення робочої сили внаслідок старіння населення та міграції фахівців за кордон. Це призведе до браку кваліфікованих працівників, у яких з'явиться можливість диктувати умови співпраці роботодавцям.

Такі перетворення сприятимуть популяризації нової управлінської культури, зміні комунікації та підходу в командах, зміні ролі лідерства, переходу до горизонтальних форм управління та роботи в командах (зменшення контролю й управління, зростання відкритості і делегування, відмова від статусів).

Персонал та роботодавці шукатимуть форми співпраці, максимально комфортні для обох сторін. Ми спостерігатимемо розвиток віддаленої праці і гнучкого графіка робіт, а також появу нових викликів, пов'язаних із забезпеченням ефективної командної роботи. Крім того, важливо звернути увагу на той факт, що у 2030-му на ринку праці, ймовірно, спостерігатимуться дисбаланси, пов'язані з невідповідністю потреб ринку в окремих спеціальностях і прагнень сучасної молоді обирати престижні й модні професії.

Важливим є й створення цифрової інфраструктури, що відкриє доступ на ринок праці таким групам, як люди з інвалідністю, мами з дітьми, молодь з регіонів із малою кількістю робочих місць. І нарешті, в умовах посилення глобальної конкуренції та зростання вимог персоналу до роботодавців важливо створити сприятливу атмосферу для ведення бізнесу в Україні.

На рівні підприємств важливим буде дотримання технологічних та соціальних трендів і активне впровадження цифрових рішень. Компанії мають усвідомити, що втримати цінні кадри зможуть лише ті підприємства, які виявлять турботу про фізичний і психічний комфорт працівника. Адже через розвиток фрилансу і віддаленої роботи знизиться лояльність працівників до компаній та рівень їхньої залученості. Натомість кваліфіковані працівники більшою мірою орієнтуватимуться на власні потреби і комфорт, обираючи роботодавця.

Компаніям варто буде мати проактивну позицію в питаннях підготовки працівників, а саме: артикулювати запит щодо потрібних бізнесу навичок, співпрацювати з освітніми установами, створювати власні навчальні програми та інституції. У цьому ключі має сенс створення максимальних можливостей для підвищення кваліфікації й розширення працівниками навичок на робочому місці, а також побудова гнучкого середовища для роботи та професійного розвитку [11].

Безумовно, усі ці тренди знайшли своє відображення в бізнесі, який кардинально видозмінився за останнє десятиліття. Диджиталізація та автоматизація робочих процесів підвищили продуктивність праці, ефективність взаємодії з клієнтами та ефективність сервісів. Осучаснення технологій виробництва/обладнання сприяло виникненню запиту на нові навички, а отже, й зростанню кваліфікації працівників, які з ними працюють. Водночас деякі знання втратили свою професіоналізацію, наприклад, програмування перетворилося на елемент навичок, які можна здобути на короткострокових практичних курсах, тоді як десять років тому потребувало ґрунтовної освіти. Розвиток віддаленої роботи сприяв популяризації аутсорсингу, аутстафінгу та краудсорсингу, створенню гігноміки і, як наслідок, переходу до гнучкого графіка роботи. Представники бізнесу з різних галузей відзначили поєднання онлайн-і офлайн-роботи як наслідок диджиталізації, а також підвищену турботу

про фізичне і психічне здоров'я працівників (властиво сферам ІТ/телекомунікації та послуг). Робота вдома і збільшення інформаційного потоку призвели до функціонального перевантаження на роботі та появи нового питання в корпоративній культурі — «добробуту» і поліпшення психічного здоров'я співробітників.

Фокус-групи з різними фахівцями продемонстрували, що майбутні тренди можуть відрізнятися за галузями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Тренди розвитку ринку праці, які відзначили фахівці за галузями [11]

Сфера	Тренди
Банківська сфера/Фінанси	Поширення fintech Поширення VIP-service
Юридичні послуги	Відмова від ейджизму Перехід на гібридний режим роботи (онлайн і офлайн)
Логістика	Роботизація Диджиталізація Високий рівень сервісу Турбота про психічне та фізичне здоров'я працівників
HoReCa	Часткове переведення роботи в онлайн
Енергетика	Автоматизація функцій середнього менеджменту Оновлення технологій і обладнання Роботизація, застосування технологій штучного інтелекту
Легка промисловість	Активна робота з маркетингом Конкуренція за фаховий персонал
ІТ	Диджиталізація Зростання частки віддаленої роботи Розмиття меж між галузями Постійне навчання, щоб встигати за технологіями Зниження попиту на фахівців ІТ на користь спеціалістів на стику технологій Турбота про психічне та фізичне здоров'я працівників
Телекомунікації	Розмиття меж між галузями Зростання попиту на управління клієнтським досвідом Поширення біотехнологій Турбота про психічне та фізичне здоров'я працівників
Фармацевтика	Поширення біотехнологій
Агросектор	Залучення фахівців з-за кордону та з різних регіонів України для роботи в дистанційному форматі
Харчова промисловість	Зміна маркетингових стратегій. Перехід від маркетингу/реклами на заходах до пошуку шляхів інтеграції продуктів в особисте життя потенційних клієнтів

Згідно з дослідженням McKinsey Global Institute, до 2030 року 375 мільйонів робочих місць можуть зникнути. Однак молоді варто орієнтуватися на п'ять напрямів, які можуть забезпечити її робочими місцями у 2030 році, а саме.

1. *Аналітика та великі дані* – індустрія розвивається з неймовірною швидкістю і представлена майже у всіх секторах ринку — від продажів та маркетингу до управління людськими ресурсами. Навички з фундаментальної аналітики дадуть людям змогу працювати бізнес-аналітиками в більшості галузей, навіть у креативних індустріях.

2. *Кібербезпека* – щораз більше компаній займаються збором, переданням та використанням даних як частиною своєї діяльності. Незважаючи на зростання потреби в персоналі в галузі кібербезпеки, за оцінками Cybersecurity Ventures, кількість незайнятих робочих місць у кібербезпеці лише збільшуватиметься.

3. *Економіка догляду* – за підрахунками Організації Об'єднаних Націй, до 2050 року у всьому світі налічуватиметься 2,1 мільярда людей віком понад 60 років. Тому глобальні системи охорони здоров'я повинні підготуватися до високого попиту в геріатричній допомозі. І саме технології допоможуть особам, які доглядають людей, що старіють, задовольняти їхні потреби, надаючи їм більше можливостей і для взаємодії, і для незалежності.

4. *Відновлювана енергія*. Через зміни клімату ця галузь матиме дедалі більший попит. У Міжнародному агентстві з відновлюваних джерел енергії зазначили, що кількість глобальних робочих місць у секторі відновлюваної енергетики вперше сягнула понад 10 мільйонів у 2018 році, і сподіваються, що до 2050 року в галузі буде 42 мільйони робочих місць. Окрім того, відновлювана енергетика (наприклад, сонячна та вітрова) стає у пригоді і в інших секторах, як-от машинобудування, виробництво, електротехніка, будівельна та механічна галузі тощо.

5. *Безпілотники*. Дрони стануть невіддільною частиною багатьох інших великих галузей, включно з будівництвом, транспортом, кіновиробництвом, телекомунікаціями та сільським господарством [11].

Перелік індустрій, що формують світову економіку, безумовно, містить сільське господарство, крім того, наголошено на впровадженні технологій у цю галузь. А з огляду на значущість цих галузей для України важливо розуміти їхні перспективи до 2030 року.

Сьогодні агросектор та харчова промисловість перебувають на порозі революційних перетворень. Кількість людей зростає, тому потрібні нові ідеї, як убезпечити світ від голоду. Інновації в точній біології дадуть змогу до 2030 року замінювати харчові продукти тваринного походження рослинними аналогами (наприклад, молоко замінить вівсяне молоко; тваринне м'ясо — синтезоване). Останні будуть вищої якості та

коштуватимуть удвічі дешевше, ніж продукти тваринного походження. Це значною мірою впливатиме на перспективи тваринництва. До того ж згадану технологію буде поєднано з абсолютно новою моделлю виробництва Foodas-Software («їжа як програмний продукт»). Вона передбачатиме створення баз даних – із програмним кодом розроблених харчових молекул (на зразок молекулярних кулінарних книг). Ці бази даних використовуватимуть інженерно-харчові компанії в усьому світі для проектування продуктів. Тому вагомих змін зазнають усі сільськогосподарські підприємства, незалежно від спеціалізації.

Отже, у 2030 році ми матимемо справу зі звичними для нас галузями за назвою. Водночас змінюватиметься сама їхня суть. Кожна з цих галузей ставатиме щораз більш технологічною. Крім того, за наступні п'ять років, імовірно, межі між галузями розмиватимуться і вони об'єднуюватимуться в галузеві кластери.

Українські економічні реалії мають власну специфіку щодо глобальної ситуації. На основі сучасних показників успішності галузей, потенціалу експорту, наявності передумов для розвитку (матеріальних і людських ресурсів) та трендів майбутнього сформовано ієрархію найперспективніших галузей економіки України до 2030 року.

Більшість експертів виділяють такі головні галузі майбутнього в Україні [11]:

- 1) Сільське господарство і харчова промисловість як єдиний кластер із високотехнологічного виробництва харчових продуктів;
- 2) Машинобудування. Перспективними будуть напрями: роботобудування, літакобудування, зокрема виробництво гвинтокрилів, військової техніки, озброєння, космічні технології;
- 3) ІТ-сектор – усі напрями, пов'язані з цифровізацією, технологізацією, програмуванням;
- 4) Креативні індустрії. Україна може стати світовим центром аутсорсингу в креативних індустріях, дизайні, моді.
- 5) Металургія. Найактивніше розвиватиметься виробництво зі збагачення літію, титанових виробів, конструкційних матеріалів.

Деякі експерти також називали такі галузі, як біоінженерія, фармацевтика, медицина (як технології, інновації у сфері здоров'я та продовження життя, психологічного здоров'я), хімічна промисловість (як виробництво нових матеріалів та композитних матеріалів), енергетика (відновлювана та нова атомна енергетика), логістика і складування (Україна як логістичний хаб на шляху Китай — Європа). Спорадично експерти згадували й про такі галузі, як фінансово-технологічні послуги, туризм, освіта.

Цікаво, що молодь на фокус-групах співзвучно до експертів визначає найважливіші галузі економіки України в майбутньому (табл. 3.2).

**Порівняння пріоритетних галузей 2030 р. з позиції експертів та молоді
в порядку пріоритетності [11]**

Експертний прогноз	Прогноз молоді
5 пріоритетних галузей	
Сільське господарство і харчова промисловість Машинобудування ІТ-сектор Креативні індустрії Металургія	ІТ-сектор Сільське господарство і харчова промисловість Видобувна промисловість Легка промисловість Машинобудування
Актуальні галузі	
Біоінженерія, фармацевтика, медицина Хімічна промисловість Енергетика Логістика та складування	Комунікації Освіта Туризм Мода
Інші потенційні галузі	
Фінансово-технологічні послуги Туризм Неформальна освіта	Наука Екологія Енергетика

Поряд з цим до 2030 року, на противагу зникненню багатьох робочих місць, буде глобальний дефіцит людських талантів — понад 85 мільйонів людей, як прогнозує консалтингова компанія з управління Korn Ferry. Окрім того, це призведе до появи 8,5 трильйона доларів нереалізованих річних доходів [11].

Нові професії, які можуть з'явитися до 2030 року, переважно будуть пов'язані з розвитком технологій (рівень і глибина використання технологій у цих професіях з кожним роком лише зростатимуть): управління штучним інтелектом; аналіз і управління даними; диджитал-просування, диджитал-продажі, диджитал-клієнтські сервіси; фахівець з цифрових фінансів, консультанти з диджитал-валют; редактор персональних сторінок у соціальних мережах; фахівці з кібербезпеки.

Цілковито видозміняться ті професії, які можливо алгоритмізувати і/або замінити машинною аналітикою. Крім того, вони повинні бути достатньо масовими для того, щоб інвестиція в розроблення алгоритму була економічно вигідною. Прикладом таких професій сьогодні є: аудитори, бухгалтери; економісти; юристи; турагенти; ріелтори; секретарі; стенографісти; водії-далекобійники; кодери (розробники кодів); спортивні коментатори; працівники конвеєра; агрономи.

Також, імовірно, зникнуть професії, які передбачають загрозу для життя та здоров'я людини. Натомість збережуться спеціальності, які алгоритмізувати буде складно, дорого, а також ті, що передбачають

високий ступінь креативності/творчості. До першої категорії належать професії, пов'язані з емпатією (виховання, догляд старших людей тощо), або ті, що передбачають роботи з високим ступенем непередбачуваності (перевезення по місту). До другої — робітничі спеціальності (низькооплачувана робота) або рідкісні спеціальності (алгоритм використовуватимуть одиниці). Прикладами третьої категорії професій можуть бути: шеф-кухар, продюсер, митець, науковець, куратор.

Проте більшість професій зникнуть не за формою, а за змістом, тобто потребуватимуть якісно нових навичок. Наприклад, піарник перейде від створення пресрелізів і написання текстів до продюсування персональних іміджів; законотворці/юристи сконцентруються на роботі з колізіями; військові перейдуть у кіберплощину; медики змістять акцент із діагностики і лікування на прогнозування стану пацієнта.

Цілий спектр професій виникатиме на стику знань або як мікс різних компетенцій, що акцентують і в глобальних дослідженнях. Наприклад, фахівці, які здатні створювати нові технічні рішення для медицини; або фахівці з технологій, нових матеріалів і машинобудування; або біоінженери у сільському господарстві; або туроператори космічних подорожей чи фермери, які вирощуватимуть сільськогосподарські культури на дахах хмарочосів.

Спорадично можна було почути думку про те, що в майбутньому з'являться професії експериментаторів, завдання яких полягатиме в пошуку й тестуванні нових ідей, бізнес-моделей, способів організації бізнесу. І нарешті, окремі професії виникатимуть через поглиблення та ускладнення наявних спеціальностей у відповідь на виклики майбутнього. Наприклад, з'явиться потреба в конструкторах соціальних відносин (як ускладнена форма психологічної роботи чи HR).

Проаналізувавши глобальні дослідження, можемо дійти висновку, що ключовою тенденцією в майбутньому роботи до 2030 року в Україні та світі буде швидкий прогрес технологічних інновацій. Цей тренд знайде своє відображення практично в усіх процесах, пов'язаних з роботою. Змінюватиметься структура економіки і наслідком цього буде перетікання робочих місць у галузі, які базуються на творчості та винаходах. Створюватимуться і зникатимуть робочі місця через роботизацію та диджиталізацію. Як наслідок, ми спостерігатимемо економічні, політичні та соціальні трансформації, а подекуди і потрясіння.

У постіндустріальному, інформаційному суспільстві, економіці послуг, основним ресурсом стає знання, інформація та їх носії, в центрі економічної системи знаходиться людина з його збільшеними індивідуальними потребами. Постінформаційне суспільство, Індустрія 4.0 характеризуються такими процесами, як починається розототожнення людини та інформації, в центр економічної системи стає штучний інтелект,

здатний створювати нові знання шляхом обробки великих даних через самонавчальні системи машинного навчання, на перше місце виходить не просто продуктивність праці, а адаптивність до мінливих умов, що гарантують конкурентоспроможність в довгостроковому плані.

У цифровій економіці інтелектуальний капітал зазнає суттєвих змін. Системи штучного інтелекту та Інтернету речей (Internet of Everything), кібернетичний підхід до управління бізнесом формують нові стратегії управління персоналом.

Специфіку управління персоналом визначатиме те, як люди будуть реагувати на виклики і можливості, які несуть із собою глобальні тенденції. Загалом можна виділити такі напрямки розвитку.

А) Фрагментація: бізнес малий, та завзятий. Великі компанії втрачають панівну роль, оскільки споживачеві не важливий розмір, а масштаби все частіше стають тягарем для бізнесу. Групи в соціальних мережах і компанії однодумців – цей рух переживає новий бум. А багато хто вже не уявляє свого життя без цифрових платформ.

Б) Колективізм: рівність і справедливість. Загальне благо важливіше за особисті інтереси, колективна відповідальність за екологію, соціальний добробут і принцип справедливості превалюють над інтересами індивіда;

В) Індивідуалізм: «я» на першому місці. Акцент на індивідуальні потреби, необмежена кількість варіантів для задоволення запитів кожного споживача;

Г) Інтеграція: розмір має значення. Компанії стають більшими і впливовішими, у найбільших з них вплив більший, ніж в окремих країнах. Великі бренди входять в усі нові сфери бізнесу [12].

Відповідно до вказаного можна виділити стратегії управління персоналом, що подані в табл. 3.3.

Чотири сценарії різні, але всіх їх об'єднує одне: автоматизація, роботизація і штучний інтелект. З поступовою автоматизацією все більшого числа функціональних обов'язків за допомогою штучного інтелекту і складних алгоритмів робочі місця на ринку праці класифікуються інакше. Третина світового населення турбується про збереження робочих місць у зв'язку з автоматизацією. Автоматизація вплине не тільки на типи вакантних посад, але й на їхню кількість і авторитет. Замінюючи співробітників, що виконують рутинні методичні операції, машини зможуть доповнити потенціал тих, хто зайнятий у сфері конфлікт-менеджменту, управління, на посадах, що вимагають проявів емоційного інтелекту (EQ), співчуття і творчих здібностей.

Стратегії управління персоналом в цифровому середовищі [12]

Стратегія	Організаційні виклики	Хто визначає HR-стратегію?	Робоча сила майбутнього
1	2	3	4
А	Динаміка ринку, процеси прийняття рішень або ієрархія, що уповільнюють інноваційний розвиток, не дозволяють швидко досягти успіху.	Інновації і люди нероздільні. HR не існує як окрема функція, керівництво підприємств по-кладається на аутсорсинг і автоматизацію.	Спеціалізація дуже цінується, і співробітники намагаються розвивати найбільш затребувані навички для отримання найбільшої винагороди.
	Організації конкурують за нові перспективні ідеї, прагнучи здобути їх.	Великі організації знаходяться в постійній боротьбі за цінних співробітників та інтелектуальну власність, намагаючись залучити потрібних фахівців за допомогою професійних рекрутерів і штучного інтелекту.	Організаційна структура компаній стає якомога простішою. Головне – отримати співробітника із кваліфікаційними навичками, що підходять для реалізації чергового завдання.
	Інновації створюються в умовах підвищеного ризику; регулюючі інстанції не завжди встигають виконувати контрольні функції, діючи нерегулярно і несподівано.	Цифрові технології дозволяють налагодити зв'язки між працівником і роботодавцем, навичкою і попитом на неї.	Невелика кількість ключових співробітників з винятковими навичками управління отримують найбільшу винагороду.
	Робочих місць небагато, але організації все ще конкурують за ключові навички.	Головне – це результат праці, а не процес, старі методи оцінки та аналізу трудової діяльності – рідкість.	Співробітники-однодумці тримаються разом, використовуючи технології як платформу для розвитку інновацій. Проекти швидко стартують, розвиваються і завершуються, а фахівці переходять від одного проекту до наступного.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Б	Ризики, пов'язані з розміром, припускають вразливість корпорацій для зовнішніх загроз, таких як технологічний тероризм або криза. Великі структури надто неповороткі, щоб оперативно реагувати на зміни Цінність людського капіталу, особливо співробітників на вищих посадах, висока. Однак сильний і тиск на верхівку корпорацій у зв'язку зі страхом втратити значні блага. Організації змушені розвивати моделі і системи, що дозволяють співробітникам та їхнім агентам домовлятися про ціну на свій людський капітал в залежності від індивідуальних інвестиційних стратегій.	Директор з персоналу – впливова посада, іноді її ще називають директор з персоналу і продуктивності. Входить до ради директорів. Наука про людський капітал розвинена, а зв'язок між людиною і продуктивністю доведений. Про це красномовно свідчить друга назва посади директора з персоналу. Питання ризиків в галузі управління персоналом – у центрі порядку денного на раді директорів. У результаті служби по підбору персоналу отримують великий вплив.	Окрім основної групи ключових співробітників, за потреби залучаються додаткові сили. При наймі співробітників із вузькоспеціалізованими кваліфікаційними навичками використовуються цивільно-правові та термінові контракти. За найбільш цінних співробітників ведеться справжня битва, і найкваліфікованіші з них наймають персональних агентів для обговорення умов і адміністрування своєї кар'єри. Роботодавець починає полювання за головами на найбільш ранніх етапах, налагоджуючи контакти зі школами і наймаючи перспективну молодь. Співробітники на всіх рівнях активно займаються своєю кар'єрою, відточуючи навички як тільки і коли тільки можливо, у тому числі і використовуючи методи розширення людських можливостей. Суспільство розділилося на тих, хто зробив кар'єру в корпорації, і тих, хто залишився за бортом фінансових благ, пропозицій в сфері охорони здоров'я і різноманітних бонусів.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
В	Поширення інформації про корпоративні цінності і цілі правильним людям – основна вимога. Завоювання і збереження довіри співробітників і суспільства в цілому, особливо коли справа стосується автоматизації, – обов'язкова умова. Необхідно забезпечити постійну безпеку бренду. Імовірність соціально безвідповідальної поведінки всередині організації або у партнерів і підрядників означає збільшення ризиків. Гарантії якості та пильність – на найвищому рівні. Недостатньо бути просто законослухняною організацією: компанії повинні постійно підвищувати планку, випереджаючи вимоги регулюючих інстанцій. Організації змушені шукати оптимальне співвідношення між короткостроковими фінансовими вигодами й довгостроковими соціальними.	Генеральний директор визначає HR-стратегію, вважаючи, що від людей, їхньої поведінки і ролей прямо залежить успіх або невдача компанії. Функції HR виконує підрозділ, який називається «Люди і суспільство». Крім підбору персоналу, цей підрозділ займається питаннями маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності та аналізом даних. Пріоритетним напрямом діяльності HR є підтримка працездатних віртуальних соцмереж між співробітниками організації та її клієнтами для безперешкодної комунікації і мінімізації потреби подорожувати. Рішення в області персоналу суворо регулюються контролюючими органами (наприклад, клініка сну, «цифрова діста» або ліміт на звільнення за економічного спаду).	Співробітників приваблює можливість працювати в компаніях, якими вони можуть захоплюватися і чий цінності вони поділяють. При цьому конкуренція за цінних співробітників залишається жорсткою. Фінансове стимулювання все ще відіграє важливу роль. Пакет компенсацій і пільг – важливий інструмент в залученні й утриманні співробітника. Роботодавець стає винахідливим у цьому питанні. Так, стандартною практикою стає пропозиція з серії «Три тижні оплачуваної відпустки для проведення благодійних та соціальних робіт». Передбачається, що співробітники поділяють цінності роботодавців не тільки на робочих місцях, а й поза роботою, через систему «корпоративних зобов'язань». Переміщення суворо контролюються і відслідковуються, заохочується ефективне й альтернативне використання ресурсів. Вислів «Робота на все життя» знову починає активно вживатися.

Закінчення табл. 3.3

1	2	3	4
Г	Важливі бренд і репутація компанії з орієнтацією на етичні норми. Керування ризиками, пов'язаними з неконтрольованими діями співробітників, є нагальною потребою брендів. Організації оцінюються за принципами надійності і чесності. Мета організації повинна бути недвозначною і підлягати реалізації. Необхідна прозора організація виробничо-збутового ланцюга для здійснення контролю за дотриманням принципів корпоративної етики з неминучим покаранням за порушення. Велике значення надається взаєминам з урядами та неурядовими організаціями, які суворо регламентуються.	Бізнес-лідери несуть відповідальність за управління і керівництво людьми. HR рідко використовується як окрема функція. Роботодавці вдаються до послуг аутсорсингових організацій і автоматизації для вирішення питань в галузі управління персоналом. Професійні спільноти і гільдії допомагають працівникам професійно розвиватися, здійснюючи освітню підготовку, надаючи консультаційні та інші послуги. Цифрові платформи створюють маневрене середовище, поєднуючи співробітника з роботодавцем, кваліфікацію – з попитом на неї. Праця – це не просто діяльність по досягненню корпоративних цілей, це соціально наповнена функція індивідів, спрямована на досягнення суспільного блага.	Співробітники утворюють об'єднання односторонців на базі технологічних платформ Об'єднання існують рівно стільки, скільки триває проект або реалізується ідея. Гільдії допомагають співробітникам виступати єдиним фронтом, коли це необхідно, залишаючись затребуваними і йти в ногу з часом. Гільдії забезпечують членам почуття приналежності: особистість відчуває себе частиною професійної групи, ідентифікуючи себе з іншими учасниками зі схожими навичками, інтересами і цілями. Нематеріальні винагороди мають чіткий матеріальний еквівалент і є предметом торгу в переговорах про заробітну плату. Поняття «ходити на роботу» концептуально змінюється. Трудовий розпорядок з 9 до 17 з понеділка по п'ятницю рідкісне явище, оскільки кордони між роботою і домом розмиті.

Працівники, які виконують завдання, що не під силу машинам, стають особливо цінними, отже, креативність, гарна уява, інноваційність та дизайнерські здібності будуть затребувані роботодавцями.

Таким чином, традиційна практика менеджменту персоналу, що дісталася нам від старої економіки, погано пристосована до завдань економіки. Класичний менеджер з персоналу сприймає компанію як організаційний скелет, за яким необхідно розподілити фахівців конкретного профілю – розсадити потрібних людей в потрібні місця. Але коли бізнес встає на шлях трансформації і завдання змінюються занадто швидко, спрогнозувати потреби підприємства в конкретних компетенціях занадто складно. Ключові робочі одиниці сьогодні-різноманітні за складом мікрокоманди, що не вкладаються в звичні рамки штатного розпису. Сьогодні потрібні не ізольовані департаменти, а сильні фахівці, здатні швидко об'єднуватися в команди.

Також старі відділи персоналу сильно відстають у питаннях освіти. Раніше компанії розробляли корпоративну освітню систему-курси, корпоративні університети та інше, а потім заохочували людей брати участь у ній. Сучасному ж співробітнику, особливо молоді, хочеться дуже добре розуміти, що корпоративна освіта дасть йому особисто. Проти корпоративної пропозиції працює надлишок освітніх можливостей і доступного, практично безкоштовного, контенту.

Тому постає стратегічне завдання змінити погляд на організацію і роль HR в ній. Слід сприймати компанію як величезний пул компетенцій і можливостей всіх співробітників і тоді завдання управління персоналом – це створити максимально комфортні умови для накопичення і розвитку цих потенціалів, придумувати робочі комбінації для вирішення різних бізнес-завдань, знаходити і стимулювати лідерів, а головне – не намагатися зафіксувати цю організаційну конструкцію, а підтримувати природні процеси змін.

Стратегія цифрової трансформації в системі менеджменту персоналом повинна містити не тільки основні принципи і напрямки, способи і засоби досягнення стратегічних цілей процесу цифровізації HR, а й відображати фактори і умови, необхідні для здійснення даного процесу (рис. 3.1).

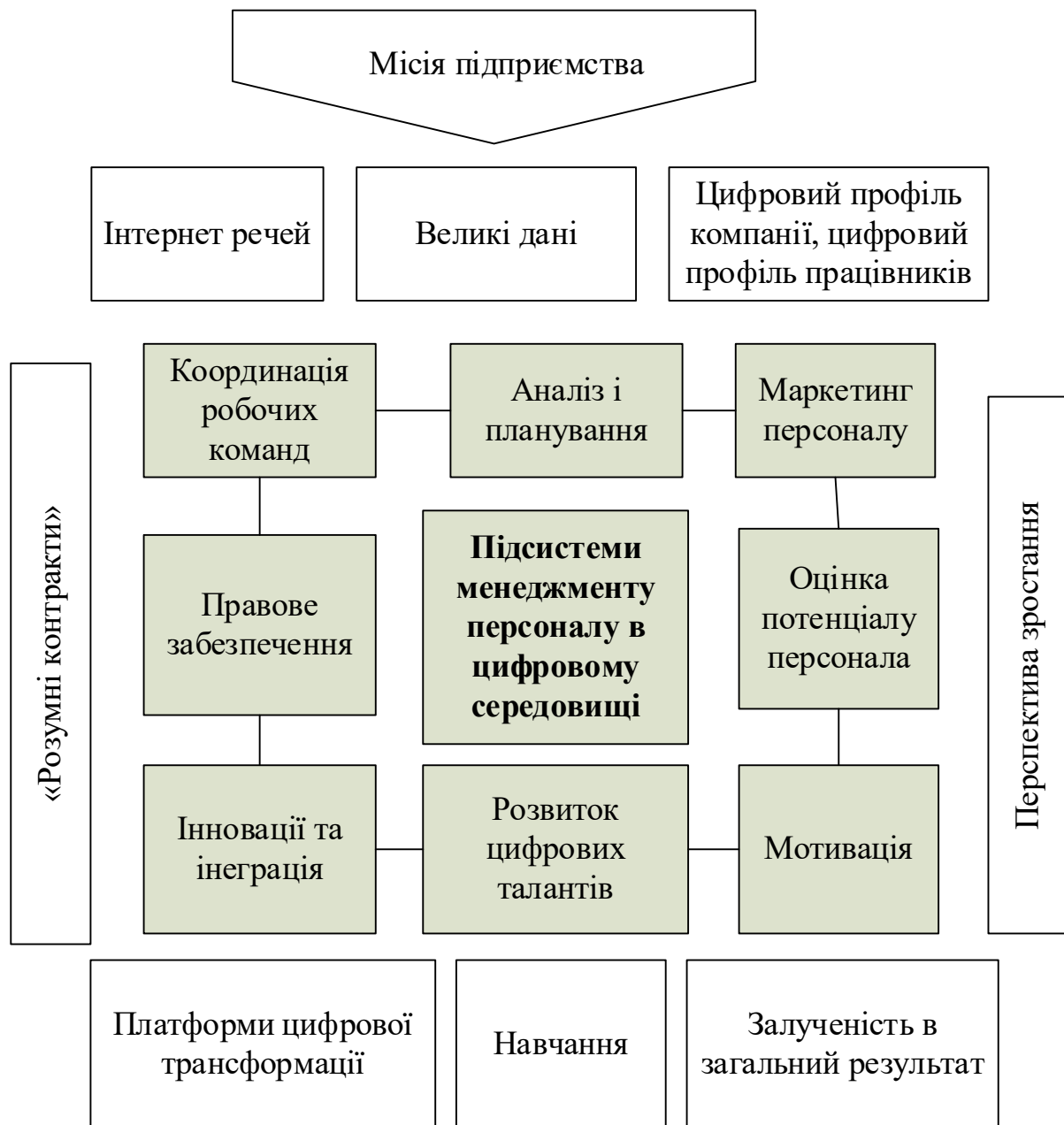


Рис. 3.1. Складові стратегії менеджменту персоналу підприємства в цифровому середовищі (розробка: Є. В. Жернова)

Метою такої стратегії є підвищення ефективності діяльності організації за рахунок зростання продуктивності праці та розвитку інноваційного потенціалу співробітників.

Організація повинна враховувати наступні принципи стратегії цифрової трансформації:

- націленість на підвищення продуктивності праці персоналу організації за рахунок стимулювання цифрової сприйнятливості окремих співробітників;
- спрямованість на безперервний розвиток цифрового потенціалу організації (інноваційний характер);

- адаптованість, тобто стратегія повинна відповідати зовнішнім змінам, що диктуються реальним умовам ринку цифрових технологій і швидко реагувати на них.

Для диджиталізованого менеджменту персоналу характерні наступні принципи:

- гнучкий підхід до розвитку персоналу;
- гіперпідпорядкування цілям компанії;
- інтеграція менеджменту та власників бізнесу в загальну систему управління;
- випереджаюча мотивація;
- персонал розглядається як інвестиції, які необхідно розвивати;
- превалювання потенціалу при підборі кадрів;
- переважання робочих груп і проектних команд перед традиційними структурними підрозділами;
- проактивна інноваційна роль;
- стимулювання змін.

Разом з тим стратегію цифрової трансформації в системі менеджменту персоналу необхідно реалізовувати в розрізі п'яти основних напрямків.

1. Цифрова трансформація процесу пошуку і найму співробітників організації: використання соціальних мереж для пошуку нових співробітників, аналітика і когнітивні методи найму, використання автоматизованих систем рекрутингу(найму), застосування технологій, що надають можливість дистанційного проходження співбесід;

2. Цифрова трансформація процесу навчання і розвитку талантів: можливість швидко набувати нових навичок і знань, самостійно визначати умови навчання, розробка бази відкритих освітніх ресурсів, активізація використання мобільних пристроїв і додатків;

3. Цифрова трансформація управління: впровадження технологій на основі штучного інтелекту з метою забезпечення аналітики процесу і результатів навчання, прогнозування успішності співробітників шляхом аналізу результатів співбесід, визначення потреби організації в навчанні співробітників, застосування хмарних технологій для ефективної організації мережевих ресурсів і об'єднання їх в єдину освітню мережу, заміна паперового документообігу електронним, розробка інформаційних платформ аналізу продуктивності праці і ступеня залученості співробітників організації;

4. Підвищення ІКТ-компетентності співробітників HR відділу, що реалізують політику в сфері навчання та підвищення кваліфікації співробітників організації;

5. Впровадження цифрових робочих місць, цифровізація робочого середовища: використання внутрішніх баз даних для пошуку та обміну

інформацією по різних проектах, розробка інтегрованої платформи, заснованої на досвіді співробітників, забезпечення зворотного зв'язку між співробітниками і керівництвом компанії, надання співробітникам можливості віддаленої роботи. Названі принципи дозволять визначити сутність стратегії цифрових трансформацій в системі управління персоналом, реалізація якої забезпечить функціонування системи управління трудовими ресурсами в названих напрямках.

Приклади впровадження цифрових технологій в систему менеджменту персоналу включають:

1. Створення цифрового HR-офісу (електронний документообіг, облік робочого часу, електронна база даних і знання), використання штучного інтелекту для проведення аналізу людських ресурсів при оцінці і відборі персоналу.

2. Електронне навчання (e-learning), включає мобільне навчання, онлайн-курси, семінари, вебінари, гейміфікацію (ігрове навчання), віртуальні симулятори.

3. Корпоративна соціальна мережа - це портал для конкретної цільової аудиторії компанії, побудована на принципах соціальних мереж і включає розширені функції для взаємодії між учасниками

4. Електронна корпоративна газета, блог генерального директор.

Крім того, не варто забувати про організаційну культуру, адже важливість організаційної культури в управлінні інноваціями отримала велику увагу. Культура організації підтримує і заохочує нововведення. Вона спонукає співробітників розробляти і впроваджувати інновації. У сучасних організаціях, щоб підтримувати і стимулювати інновації, організаційна культура повинна формувати образ інноваційної організації, щоб відрізняти її від інших організацій, забезпечувати дотримання цінностей, правил і кодексів поведінки, які стимулюють і спонукають співробітників створювати і поширювати інновації. Організаційна культура впливає на ефективність підприємств, яка не тільки залежить від здібностей співробітників і керівників, прориву в області техніки і технології, а й залежить від відповідного взаємозв'язку між стилем керівництва і психофізіологічними характеристиками підлеглих.

Варто відзначити, що цифрові технології - це всього лише технологія, а суть бізнес-процесів і цілей повинні створюватися людьми. Отже, впроваджуючи цифрові інновації та технології в систему менеджменту персоналу, необхідно враховувати і передбачати перешкоди і ризики. Особливу роль варто відвести псевдоінноваціям, які слід вивчати за трьома групами:

— інновація-імітація — їх метою є зміна реалізації застарілих методів без зміни його внутрішнього змісту;

— інновація-спекуляція — головна мета це приховування процедур маніпулювання персоналом;

– інновація-дискредитація – впроваджується з метою запобігання нових вимог до змін, інновацій та стримування розвитку.

Впровадження інновацій в галузі людських ресурсів – складний процес, який містить безліч елементів, які допомагають створити довгострокові організаційні переваги. Рівень інноваційної активності персоналу, їх зацікавленість пропорційно залежить від поточної кадрової політики, і її акцент повинен бути зроблений на підвищення кваліфікації персоналу, виявлення і збереження навичок найбільш активних співробітників. Таким чином, на підставі вищевикладеного слід зробити висновок, що сучасні методи використання людських інновацій в організаціях вказують на перехід від простого використання технологічних інновацій до більш широкого розуміння важливості інноваційного процесу. Зростання, розвиток і вдосконалення будь-якої організації невіддільні від використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. Інноваційна технологія людських ресурсів носить систематичний характер і включає в себе безліч методів і процесів. Ініціювання інновацій в організації залежить від багатьох факторів, включаючи макрофактори (зовнішнє середовище), мікрофактори (внутрішнє середовище організації) і ресурси, необхідні для інновацій.

З точки зору інноваційного розвитку важливо розуміти, що в умовах цифрової економіки зазнає змін сама цільова установка автоматизації процесів Управління персоналом. Найбільшої актуальності набувають комплексні рішення, здатні забезпечити реалізацію завдань управління командною роботою і продуктивністю, сфокусовані на оптимізації продуктивності, мережевій взаємодії команд з використанням безлічі різних інструментів. Результатом впровадження таких корпоративних автоматизованих інформаційних систем є умови для самоорганізації, Самонавчання продуктивних команд. Компанія, в такому випадку, не рідко розглядається як комп'ютерна гра, а у співробітників є Digital-інструменти для вирішення будь-яких HR-завдань. HR-фахівець в такій системі приймає на себе роль архітектора і судді, керівного ходом гри і визначає її правильність. Архітектура подібної HR-системи в загальному вигляді представлена на рис. 3.2.

Інноваційними підходами в роботі з персоналом на підприємстві повинні бути: участь в розробці ділової стратегії підприємства; прогнозування і планування персоналу; своєчасне підвищення кваліфікації всіх працівників; зміцнення зв'язків з іншими підприємствами й освітніми структурами щодо навчання і тренінгу персоналу; атестація персоналу і визначення навчальних потреб; створення системи професійного росту; аналіз і постійне удосконалення організаційної культури.

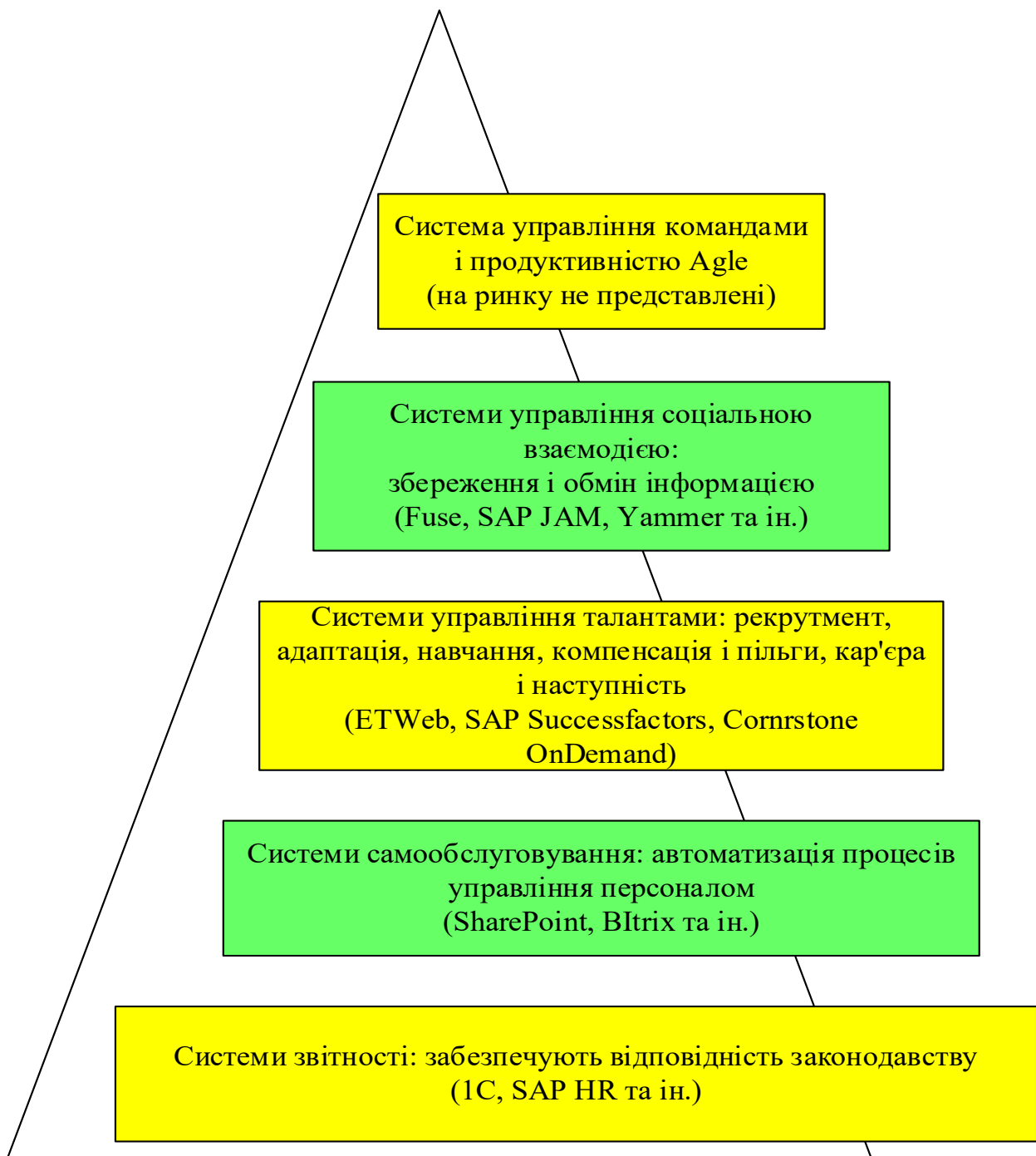


Рис. 3.2. Архітектура корпоративних автоматизованих інформаційних систем

Виконання зазначених вище інноваційних завдань на рівні підприємств повинно будуватися на дотриманні низки принципових положень, що забезпечують дієвість пропонованої системи, а саме:

1) основним у функціонуванні системи розвитку персоналу повинно стати істотне підвищення її гнучкості й орієнтація на кінцеві результати діяльності підприємства;

2) дана система повинна забезпечувати перехід від фрагментарного підвищення кваліфікації працівника до інтегрованого, цілісного розвитку людини;

3) діяльність освітніх структур повинна забезпечити зрушення від

індивідуального навчання до «організацій, що навчаються», що створює передумови формування культури роботи в команді, участі працівників у прийнятті рішень;

4) функції фахівців з навчання і підвищення кваліфікації персоналу повинні зазнати кардинальних змін, а саме: від викладача до професійного консультанта з розвитку трудового потенціалу;

5) відмова від стандартних програм навчання персоналу і перехід до гнучких, проблемно-орієнтованих програм розвитку. Система розвитку персоналу має бути гнучкою та здатною змінювати методи, зміст та організаційні форми відповідно до потреб підприємства та ситуації на ринку праці. Виходячи з цього управління розвитком персоналу повинно спрямувати свої зусилля на розробку стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; з'ясування потреб у навчанні працівників; вибір відповідних форм і методів розвитку персоналу; фінансове забезпечення професійного розвитку.

Система підвищення кваліфікації у сучасному суспільстві вимагає більш розширеного впровадження інноваційних підходів до навчального процесу. У цьому випадку виділено чотири основні аспекти інноваційного навчання: концептуальний, змістовний, методичний та організаційний

Суть концептуального аспекту навчання полягає у визначенні основної мети інновацій, створенні сприятливих умов з впровадження інновацій у сферу підвищення кваліфікації працівників, розроблення відповідних нормативно-правових актів, що регулювали б цей процес.

Змістовний аспект навчального процесу полягає у створенні нового змістовного контексту у відповідних навчальних програмах, планах, методичних рекомендаціях та наукових матеріалах. До нього варто перш за все віднести розробку програм, що задовольняли б першочергові державні потреби, пов'язані з реформуванням та модернізацією країни. Їхня змістовна інноваційність полягає в опрацюванні новітніх державних документів та опануванні вміння їхнього публічного обговорення.

Третій аспект – методичний полягає у впровадженні нетрадиційних та не форматних методів навчання працівників, що проводяться в рамках підвищення кваліфікації. Досить мало уваги в нашій країні приділяється візуальному забезпеченню навчального процесу, інтерактивним технологіям 30 навчання, дистанційному навчанню, стажуванню, самостійному навчанню з метою підвищення професійної кваліфікації тощо.

Організаційний аспект впровадження інновацій до навчання є досить новим для України, стосовно нього висловлюється багато негативних думок, однак введення функції з проведення організаційних заходів, спрямованих на опрацювання нових підходів та умов підвищення кваліфікації працівників, а також впровадження новітніх технологій, які мають бути спрямовані на збереження та підвищення якості навчання.

Високий рівень якості персоналу є головною передумовою високого рівня його конкурентоспроможності. На відміну від якості, яка відображає певний рівень потенціалу, категорія конкурентоспроможності відображає здатність персоналу реалізувати свій потенціал. Тому, конкурентоспроможність персоналу визначається не лише певним рівнем його потенціалу, а й здатністю реалізувати даний потенціал на практиці, а також наявністю відповідних для цього умов.

За умов сьогодення рівень професійної підготовки працівників не лише визначає конкурентоспроможність працівників, але є вагомим чинником мотивації, оскільки без достатнього рівня знань зводяться нанівець можливості працівника отримати будь-яку робоче місце. Це означає, що набута освіта та професійна підготовка має подвійний ефект. По-перше, є корисною для тих осіб, які отримують освіту, оскільки підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички і знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й одержують додаткові можливості для професійного росту як усередині підприємства, так і за його межами. По-друге, є корисною для колективів, у яких вони працюють, і суспільства загалом, оскільки систематичне підвищення освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників призводить до зростання продуктивності праці, поліпшення якості роботи, зростання показників ефективності господарювання підприємства, що в кінцевому підсумку спонукує до розвитку національної економіки. Таким чином, саме особливості персоналу, його рівень підготовки і кваліфікації, знання, постійний розвиток і стимулювання працівників можуть стати перевагою, яка буде недосяжною для конкурентів.

Використання інформаційних технологій змушує людей освоювати нові знання, розвивати нові вміння і навички для реалізації виробничих процесів і процесів управління. Суспільство і бізнес постійно відстають від використання можливостей, які надає науково-технічний прогрес, і для скорочення цього розриву не обходимо, щоб персонал підприємств якомога швидше і раніше почав опановувати необхідні компетенції. Компаніям, які прагнуть зберегти стійкі позиції на ринку, слід максимально швидко приступити до аналізу і прогнозування потреб в нових навичках і компетенціях, продиктованих автоматизацією.

Основним наслідком цифровізації в найближчий час стане перекваліфікація існуючих співробітників і необхідність залучення нових співробітників, так як наявний персонал, на думку керівників, не в змозі освоїти нові компетенції, пов'язані з використанням інформаційних технологій. Залучення нових співробітників і звільнення не зуміли освоїтися в нових цифрових умовах не тільки економічно не вигідно, але і може привести до соціальних напружень. У зв'язку з цим, необхідний глибокий аналіз наявних компетенцій персоналу, як професійних, так і поведінкових, з метою їх

відповідності з'являються вимогам, і дослідження можливостей і способів розвитку необхідних компетенцій працівників в умовах цифрового середовища з урахуванням особливостей працівників.

В даний час існує досить багато підходів до виділення пріоритетних компетенцій, найбільш затребуваних в найближчому майбутньому.

При цьому самі цифрові компетенції можуть розумітися як у вузькому сенсі – з позицій ІТ-фахівців, так і в широкому. В останньому випадку вони в значній мірі відповідають більш загальним підходам до визначення найбільш затребуваних в майбутньому компетенцій, оскільки майбутнє в значній мірі визначається саме розвитком і поширенням цифрових технологій;

Поняття компетенцій узгоджується з Європейською рамкою кваліфікацій (EQF), що включає [13] :

- знання (Knowledge) – сукупність фактів — принципів, теорій і практик, засвоєних за допомогою навчання;

- навички (Skills) – як здатність приміняти знання і використовувати ноу-хау для вирішення завдань, при цьому в складі навичок виділяються інструментальні, які передбачають використання певних матеріалів, методів і інструментів, і когнітивні, засновані на застосуванні логічного, інтуїтивного і творчого мислення;

- відносини (Attitudes) – характеризують мотивацію до діяльності, відповідальність і автономність.

Компетенції є елементом вищого рівня, що включає знання, навички і те, як вони застосовуються в певних контекстах, тобто компетенції — це здатність і вмотивованість до використання знань і навичок в різних контекстах, таких як робота, дозвілля або навчання [14].

Оскільки знання є необхідною умовою формування навичок, основна відмінність полягає в аспекті «відносин». Без його врахування переліки навичок і компетенцій мають дуже близький зміст, тому в даній роботі відмінності між навичками і компетенціями враховуватися не будуть.

Охарактеризуємо найбільш поширені підходи до виділення компетенцій і навичок цифрової економіки.

1. Доповідь Світового банку про світовий розвиток «Цифрові дивіденди» [15]. Всі види навичок, затребуваних в сучасній економіці, об'єднані в три групи:

- когнітивні – математичні і когнітивні навички більш високого рівня (наприклад, логічне і креативне мислення), вміння вирішувати проблеми, вербальна грамотність, пам'ять і швидкість мислення;

- соціальні та поведінкові – готовність отримувати новий досвід, сумлінність, екстраверсія, такт і емоційна стабільність, готовність до компромісів, прийняття рішень і навички міжособистісного спілкування;

- технічні – знання методів, вміння працювати з матеріалами, механізмами та інструментами; технічні навички, набуті в процесі навчання або

професійної підготовки після закінчення середньої школи, або в процесі трудової діяльності; навички, необхідні для роботи по конкретній професії.

2. Топ-10 ключових навичок, які на думку аналітиків Світового Економічного форуму (World Economic Forum) необхідні для успішної роботи в умовах четвертої промислової революції [16]: комплексне рішення проблем, критичне мислення, креативність, управління людьми, вміння працювати з людьми, навички координації, взаємодії, емоційний інтелект, судження і швидкість прийняття рішень, клієнтоорієнтованість (сервісна орієнтація — Service Orientation), здатність погодження та ведення переговорів, когнітивна гнучкість. При цьому наголошується, що через п'ять років більше третини навичок (35%), які вважаються важливими в сучасній робочій силі, зміняться (рис. 3.3).

2015	2020	2025
Комплексне розв'язання проблем	Комплексне розв'язання проблем	Аналітичне мислення та інноваційність
Координація дій з іншими	Критичне мислення	Активне навчання та стратегії навчання
Управління людьми	Креативність	Розв'язання складних проблем
Критичне мислення	Управління людьми	Критичне мислення та аналіз
Взаємодія, ведення перемовин	Координація дій з іншими	Креативність, оригінальність та ініціативність
Контроль якості	Емоційний інтелект	Лідерство та соціальний вплив
Сервіс-орієнтування	Складання суджень і ухвалення рішень	Використання технологій, моніторинг та контроль
Складання суджень і ухвалення рішень	Сервіс-орієнтування	Створення технологій та програмування
Активне слухання	Взаємодія, ведення перемовин	Витривалість, стресостійкість та гнучкість
Креативність	Когнітивна гнучкість	Логічна аргументація, розв'язування проблем та формування ідей

Рис. 3.3. Навички, які були і будуть потрібні для роботи фахівцям [13]

3. Модель цифрових компетенцій DigComp [17] має п'ять областей компетенцій:

— компетенції в області інформації і даних (Information and Data literacy Competence);

- компетенції в галузі комунікацій і співробітництва (Communication and Collaboration Competence);
- компетенції в створенні цифрового контенту (Digital Content Creation Competence);
- компетенції в області безпеки (Safety Competence);
- рішення проблем (Problem Solving).

Перевагою даної моделі є наявність розгорнутих оціночних шкал за 8 рівнями кваліфікацій EQF. Встановлюються наступні рівні розвитку компетенцій:

- базовий (Foundation), відповідний 1 і 2 рівням кваліфікації,
- проміжний (Intermediate) — 3 і 4 рівні,
- просунутий (Advanced) — 5 і 6 рівні,
- високоспеціалізований (Highly Specialised) — 7 і 8 рівні кваліфікації.

4. Модель фундаментальних навичок цифрової економіки (The New Foundational Skills of the Digital Economy), розроблена компанією Burning Glass [18]. Burning Glass Technologies надає аналітику ринку праці, яка дозволяє роботодавцям, працівникам і викладачам приймати рішення в сфері управління персоналом.

Модель складається з чотирьох блоків, в рамках яких визначаються відповідні переліки фундаментальних навичок:

- особистісні навички (Human Skills) — критичне мислення, творчий підхід, аналітичні міркування, комунікації та співпраця;
- базові знання по сферах (domain Knowledge) — стратегія, економіка, маркетинг, комунікації / зв'язки з громадськістю, розвиток талантів / управління людськими ресурсами, дослідження і розробки / розробка продукту;
- цифрові навички — Digital Building Block Skills) – аналіз даних, Big Data і управління даними, розроблення програмного забезпечення, формування системи інформаційної безпеки;
- навички бізнес-реалізації (Business Enabler Skills) – управління проектом, прийняття рішень, візуалізація і передача даних.

У даній моделі також виділяються рівні розвитку компетенцій:

- базові компетенції (Baseline Competencies) надають можливість розуміти і орієнтуватися в широкому розмаїтті ролей, проблем і можливостей. Вони формують платформу, на якій люди можуть накопичити додатковий досвід для розвитку нових компетенцій і отримання кваліфікації для більш технічно просунутих робочих місць в майбутньому;
- ключові компетенції (Core Competencies) засновані на базових компетенціях і необхідні для отримання більш високооплачуваної роботи в більш спеціалізованих областях. На відміну від базових компетенцій, які з меншою ймовірністю кардинально зміняться в найближчому майбутньому, ключові компетенції з часом розвиваються, що вимагає постійного навчання протягом всієї кар'єри;

– відмінні компетенції (Distinguishing Competencies) – це здібності, які високо цінуються, засвоєні фахівцями-практиками, часто в певному підрозділі компанії або в певній галузі навичок. Вони базуються на базових та основних компетенціях, і їх цінність є найвищою як тому, що їх пропозиція невелика, так і тому, що вони дозволяють командам та організаціям досягти більш складних і складних цілей.

Нині виділяють три основні підходи до формування затребуваних компетенцій в сучасних реаліях:

1. На перший план виходять поведінкові компетенції з точки зору їх важливості. Найбільш актуальні навички на найближчий період такі: методи вирішення складних завдань і критичне мислення, взаємодія з персоналом та управління ним, емоційний інтелект, розробка та прийняття ефективних рішень, клієнтоорієнтований підхід, ефективні переговори, орієнтація на нововведення і вміння реагувати на зміни в навколишньому середовищі. У запропонованій моделі не враховуються компетенції в галузі цифровізації, у зв'язку з тим, що при переході суспільства до цифрової трансформації зростає роль поведінкових компетенцій. Саме ці компетенції стануть найбільш затребувані в інформаційному суспільстві з огляду на те, що найменше піддаються автоматизації і роботизації. Для впевненого позиціонування себе на сучасному ринку праці та забезпечення особистої конкурентоспроможності необхідно на постійній основі відстежувати зміни, що стосуються професійної сфери, удосконалювати свої знання та навички. Таким чином, важливим аспектом життєдіяльності стає безперервне навчання і вдосконалення (lifelong learning), формування умов, що сприяють такому розвитку.

2. Другий підхід до затребуваних компетенцій епохи» Індустрія 4.0, на відміну від першого, включає в себе наявність як поведінкових, так і цифрових компетенцій. Поява цифрових навичок обумовлена технологічними змінами, що відбуваються: цифровізація бізнес-процесів, можливості віддалених комунікацій, розширення можливостей для віддаленої роботи. Інтернет використовується для роботи і особистих потреб, тому навички аналізу даних, роботи з цифровими пристроями, створення додатків та інші цифрові навички будуть життєво необхідні.

3. Третій підхід акцентує увагу на освоєнні цифрових навичок. Існують різні методики оцінки цифрової грамотності населення, одна з яких складається з 5 індикаторів: грамотність в області інформаційних технологій; вміння працювати з ПК, грамотність в області медіатехнологій, розвинені комунікативні навички, вміння відстежувати і застосовувати інновації в області нових технологій.

За результатами аналізу восьми джерел «компетенцій майбутнього», проведеного аналітиками компанії «ЕКОПСІ консалтинг» [19], виділено 10 кластерів компетенцій, найбільш часто зустрічаються в досліджених моделях:

- взаємодія і співпраця з іншими людьми (кластер містить 23 компетенції і зустрічається в 100% розглянутих моделей);
- аналітичне мислення і вирішення проблем (15 компетенцій, в 100% розглянутих моделей);
- інноваційність та креативність (10 компетенцій, 88 %);
- здатність до навчання і відкритість новому (13 компетенцій, 75 %);
- цифрові знання та навички (10 компетенцій, 75 %);
- усвідомленість і управління собою (10 компетенцій, 63%);
- міждисциплінарна та міжкультурна взаємодія (9 компетенцій, 63%);
- етика та соціальна відповідальність (5 компетенцій, 50%);
- управління людьми, проектами, процесами, ресурсами (8 компетенцій, 38%);
- орієнтація на досягнення результату (4 компетенції, 25%).

Таким чином, можна зробити ряд висновків щодо навичок і компетенцій, необхідних компаніям в цифровій економіці.

1. Побудова універсальної моделі цифрових компетенцій не представляється доцільним, оскільки крім трудомісткості розробки, вона буде володіти зайвою надмірністю, і в силу обмеженості ресурсів і часу не зможе бути реалізована повністю в більшості компаній, особливо на ранніх етапах цифрової трансформації. Однак як конкретні моделі, так і результати їх порівняльного аналізу є необхідною вихідною інформацією для формування нових компетенцій компанії.

2. Найбільш доцільним підходом до формування переліків компетенцій є ієрархічні списки, коли виділяється кілька укрупнених груп компетенцій з подальшою деталізацією. Такий підхід, по-перше, наочно відображає логіку формування компетенцій, по-друге, дозволяє врахувати специфіку конкретної компанії, забезпечити відповідність організаційним цілям.

3. З позицій можливості застосування універсальних рішень представляється доцільним виділити три укрупнені групи компетенцій і навичок цифрової економіки:

- навички роботи з цифровими технологіями;
- мислення та поведінка, необхідні для досягнення успіху в цифровій економіці, включаючи навички міжособистісних та міжкультурних комунікацій. Ця група компетенцій повинна ретельно проварятися в процесі підбору співробітників, а також підтримуватися відповідною організаційною культурою;
- професійно-орієнтовані навички (ноу-хау), характерні для конкретної галузі, у складі яких розглядаються аспекти як виробничих, так і управлінських технологій.

Пропонується в якості основного орієнтиру при визначенні переліку пріоритетних для розвитку компетенцій використовувати стратегію цифрової трансформації підприємства. Остання, на відміну від функціональної

ІТ-стратегії, відноситься до рівня бізнес-стратегій і розробляється для того, щоб дозволити компанії максимально використовувати можливості цифрових технологій по всіх аспектах бізнесу (відносинам з клієнтами, бізнес-моделям, операціям та ін.) для створення і зміцнення конкурентних переваг. При цьому основні вимоги до розробки бізнес-стратегій залишаються в силі і для стратегії цифрової трансформації: систематичний і безперервний аналіз зовнішнього середовища (технологічних, економічних і політичних чинників, споживчих переваг і конкурентів), облік внутрішніх можливостей і компетенцій підприємства, формування бачення майбутнього (наданих послуг, джерел створення і отримання вартості, факторів диференціації), конкретизація цільових орієнтирів на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI).

Однією з ключових особливостей розробки є оцінка цифрової зрілості компанії на етапі аналізу її внутрішніх можливостей. Для проведення такої оцінки розроблено досить велику кількість моделей, короткий порівняльний аналіз яких наведено в роботі. В основному оцінка ведеться за п'ятьма укрупненими напрямками: стратегія і бізнес-модель, споживачі, організаційна культура і персонал, операційні процеси та інформаційні технології.

Для реалізації обраної стратегії компанія повинна мати певний рівень цифрової зрілості. Різниця між поточним і цільовим рівнями визначає величину розриву, для подолання якого необхідні відповідні компетенції і навички.

Виходячи зі сказаного вище, можна представити наступну логічну послідовність розробки програми розвитку цифрових компетенцій і навичок персоналу (рис. 3.4).

Після того, як склад актуальних для компанії цифрових навичок і компетенцій сформований, необхідно розробити програму їх розвитку.

Таким чином, сучасне суспільство знаходиться на принципово новому етапі свого розвитку, який прийнято називати «епоха цифрової економіки». У новому постіндустріальному суспільстві на перший план виходять наукомісткі і високотехнологічні галузі виробництва і промисловості. Розвиток нових технологій, зокрема інформаційних, призвів до видозмін в економіці. У цих умовах на перше місце виходить людський фактор як найбільш мобільний і чутливий до зовнішнього впливу і внутрішньої мотивації елемент продуктивних сил.

При удосконаленні процесів менеджменту персоналу на підприємствах необхідно враховувати сучасні мегатренди, що нині суттєво впливають на ринок праці, зокрема це поширення процесів цифровізації та інтелектуалізації. Розгортання процесів автоматизації та інтелектуалізації призведе до того, що зникатимуть рутинні професійні завдання та з'являтимуться нові (переважно креативні) та докорінно зміняться зміст і посадові обов'язки багатьох професій. А це своєю чергою вимагатиме інших навичок робочого

персоналу, постійного навчання та перекваліфікації. З одного боку, люди будуть навчатися впродовж усього життя, а з іншого — ми матимемо ширші можливості для самоосвіти і навчання, а робоче місце стане більш диверсифікованим та комфортним.



Рис. 3.4. Підхід до розробки програми розвитку компетенцій персоналу підприємства (розробка: Є. В. Жернова)

Визначено, що стратегії цифрової трансформації в системі менеджменту персоналу необхідно реалізовувати в розрізі п'яти основних напрямків: 1) цифрова трансформація процесу пошуку і найму співробітників організації; 2) цифрова трансформація процесу навчання і розвитку талантів; 3) цифрова трансформація процесів управління; 4) підвищення інформаційної компетентності співробітників HR-відділів; 5) впровадження цифрових робочих місць, цифровізація робочого середовища. При цьому актуальності набувають комплексні рішення, здатні забезпечити реалізацію завдань управління командною роботою і продуктивністю, сфокусовані на

оптимізації продуктивності, мережевій взаємодії команд з використанням безлічі різних інструментів. Результатом впровадження таких корпоративних автоматизованих інформаційних систем є умови для самоорганізації, самонавчання продуктивних команд.

Встановлено, що інструментом формування компетенцій співробітників, необхідних для реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства, є програма розвитку персоналу. Логічна послідовність етапів розробки програми включає: вибір стратегії цифрової трансформації компанії (визначення "фокусу" перетворень), оцінку розриву за рівнем цифрової зрілості (визначення напрямків здійснення перетворень), формування актуального для його подолання переліку цифрових компетенцій і навичок персоналу, діагностику потреб співробітників у розвитку компетенцій і вибір методів навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.Б., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Професіонал, 2006. 512 с.
2. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Знання ; КОО, 2001. 254 с.
3. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
4. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Розроблення підходу до формування нефінансової мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. №1. С. 96-107.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: В-во КНЕУ, 2002. 337 с.
6. Компаниец В.В., Крацер В.В. О влиянии цифровой революции на экономику и человека: эффекты цифровизации. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 33–50.
7. Криворучко О.М. Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНАДУ, 2017. 200 с.
8. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 453 с.
9. Новікова М.М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Харків. Вид. ХНЕУ, 2008. 212 с.
10. Токмакова І.В., Войтов І.М., Штефан К.І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 179–186.
11. Future of Work 2030: як підготуватись до змін в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/future-of-work-in-ukraine-2030/>

12. Майбутнє ринку праці. URL: [workforce-of-the-future-ukr.pdf](#)
13. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/european-framework-digital-competenceeducatorsdigcompedu>
14. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16.
15. Цифровые дивиденды: доклад о мировом развитии. Группа Всемирного Банка. 2016. URL: <http://pubdo#cs.worldbank.org/en/562881455690154798/Presentation#WDR2016#>
16. The World Economic Forum. The official website. URL <http://Weforum.org>
17. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/european-framework-digital-competence-educators-digcompedu>
18. The New Foundational Skills of the Digital Economy. Developing the Professionals of the Future [URL: https://www.burning-glass.com/wpcontent/uploads/New_Foundational_Skills.pdf]
19. Болдирева Л.М., Краус Н.М., Краус К.М. Цифрові компетенції в сфері вищої освіти: задум, реалізація, результат. *Держава та регіон. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №1 (106). С. 132-138.

РОЗДІЛ 4

ДОДАТКОВІ НАПРЯМИ РОБОТИ

ЗАЛІЗНИЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна Росії проти України, яка вступила в активну фазу наступу з боку російських загарбників 24 лютого 2022 року, змусила керівництво держави та провідних галузей економіки шукати шляхи розвитку та впровадження забезпечення життєдіяльності країни в ці нелегкі часи.

Усім причетним до процесу організації перевезення вантажів та пасажирів всередині країни та за її межі довелося швидко відреагувати на зміни, що відбулися в зовнішньому середовищі, і відповідно, відобразилися на внутрішньому середовищі кожного підприємства, кожного регіону та країни в цілому.

В цьому контексті важливим питанням стало формування організації та логістичних ланцюгів постачання вантажів, необхідних для існування країни, та організації пасажирських перевезень, які різко змінилися в контексті зміни напрямку та обсягів руху. Перевезення деяких видів вантажів стало взагалі неможливим внаслідок істотних руйнувань залізничної структури та припинення роботи підприємств, причетних до виробництва того чи іншого виду вантажу. Щодо пасажирських перевезень, то в перші два місяці перенавантаженням був напрям від сходу країни до західних регіонів, адже частина населення вирішила тимчасово проживати в західних областях України (близько одного мільйона осіб) і достатня суттєва кількість населення (близько семи мільйонів осіб) вирішили перетнути кордон України та виїхати до інших, безпечних для проживання в теперішній час, країн.

В зв'язку із різкою зміною потреб стейкхолдерів в напрямках та обсягах перевезень вантажів та пасажирів доволі гостро постала проблема термінової побудови нової логістичної схеми постачання вантажів на підконтрольну Україні територію та побудови нової логістики перевезення пасажирів, із забезпеченням максимально можливої безпеки пересування.

В цьому контексті гостро постала необхідність створення відповідних вантажних та пасажирських ХАБів, для організації яких потрібні значні людські, матеріальні, фінансові та інші види ресурсів.

Уряд України швидко відреагував на потреби громади та зусиллями Координаційного штабу з гуманітарних та соціальних питань Офісу Президента України спільно з Міністерством молоді та спорту України, Міністерством охорони здоров'я України, Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України та Міністерством розвитку громад та територій України було відкрито платформу «СпівДія».

СпівДія (<https://spivdiia.org.ua>) – це унікальна платформа нашої країни, що призначена для об'єднання волонтерських та державних ініціатив для гуманітарної допомоги в час війни цивільному населенню.

Для ефективної організації роботи між громадянами та волонтерськими та державними ініціативами, в більшості регіонів створені СпівдіяХаби (гуманітарні простори на базі молодіжних центрів та молодіжних просторів, активних волонтерських та громадських організацій України для підтримки українців, які постраждали під час російської агресії).

Потрібно зауважити, що саме молодіжні центри та простори в Україні стали місцем консолідації волонтерів, громадських організацій та пунктами збору та видачі гуманітарної допомоги цивільному населенню. Саме молодіжні центри є доступними просторами, у яких цивільне населення отримує захист та допомогу. Тому СпівДія прагне об'єднати хаотичні та асинхронні дії громадського сектору (волонтерів) навколо молодіжних центрів та сприяти більш якійсь видачі гуманітарної допомоги.

ХАБи у системі СпівДія мають наступні завдання:

- 1) комунікація та консультування: взаємодопомога людина-людині/місце для взаємодії місцевого населення з волонтерами;
- 2) розподільча функція: заходи для підтримки населення регіонів, розподілення необхідних товарів та послуг серед потребуючих;
- 3) соціальні послуги для громади та молоді: юридичні консультації, психологічна підтримка, консультації щодо працевлаштування та зміни професій, простір дружній до дітей (неформальна освіта, babysitting та надання психологічної допомоги).

Для доставки гуманітарної допомоги так би мовити «з рук в руки» побудовано такі можливості кооперації: через ХАБи – для фізичних осіб, які фізично можуть дістатися до місця видачі; через волонтерську кур'єрську доставку – у випадках, коли дістатися до місця видачі фізично неможливо або дуже ускладнено.

Кожний з цих напрямів дуже важливий задля підтримки населення у ці нелегкі часи, тож вільне від бойових завдань населення має долучитися до роботи гуманітарних ХАБів, надаючи посильну допомогу суспільству [1].

Таким чином на офіційному рівні в Україні запустили електронну платформу гуманітарної допомоги, для об'єднання волонтерських та державних ініціатив з гуманітарної допомоги під час війни – «СпівДія» [2].

На основі цієї платформи відбувається взаємодія фізичних осіб, волонтерських організацій та фондів. Верифіковані волонтери в режимі реального часу допомагають громадянам – збирають усі потреби та наявні ресурси, оперативно відправляють гуманітарну допомогу та медичні засоби тим, хто цього потребує найбільше, а саме: населенню та волонтерам, установам, які приймають вимушено переміщених осіб, шелтерам.

Серед допомоги, що надається, основні напрями наступні: гуманітарна (їжа, засоби гігієни, одяг, матраци, побутова техніка тощо), медичні ресурси (ліки та обладнання), добровільна особиста та майнова допомога (волонтери, склади, транспорт), фінансова допомога (перерахування коштів у закупівлю необхідних ресурсів), сервісна допомога (водії-чоловіки призовного віку від 18 до 60 роїв, які перетинають кордон для здійснення міжнародних вантажних автомобільних перевезень, можуть подавати заявки для виїзду за кордон для перевезення гуманітарних вантажів).

Громадяни або організації, які вимагають допомоги, можуть заповнити відповідну форму на відповідному веб-сайті. Після цього фахівці координаційного ХАБу зателефонують для підтвердження запиту. Заявки обробляються у порядку критичності та часу.

Фізичні особи або волонтерські організації, які мають у наявності гуманітарні чи медичні ресурси, можуть також запропонувати свою допомогу, зв'язавшись через платформу зі спеціалістами координаційного ХАБу. У забезпеченні логістики можуть бути задіяні власники транспортних засобів, фізичні особи або транспортні компанії, що можуть надати легкові автомобілі, фури, автобуси та мікроавтобуси, а також зареєструватися як водії для перевезення між країнами, гарячі точки по своїй області, місту чи селу, а також точки без активних бойових дій [3].

Також працює ще один сайт для надання адресної гуманітарної допомоги в Україні – help.gov.ua, за допомогою якого кожен охочий може надати чи отримати гуманітарну допомогу.

Щотижня до України надходять тисячі тонн гуманітарної допомоги. Ці вантажі оперативно розподіляються через спеціальні ХАБи для регіонів. Але звернень щодо надання допомоги – ще більше. Щоб максимально спростити процес, створено цей сайт. На сайті можна дізнатися, як придбати, як відправити та кому адресувати гуманітарний вантаж. Це для кожного, хто хоче долучитися. Для всіх, хто може допомогти. В Україні та світі. Щоб допомога йшла постійно, цілодобово [4].

Одну з ключових ролей в забезпеченні логістики виконує Мінінфраструктури, адже саме це відомство оптимізувало транспортування гуманітарної допомоги. Міністерство інфраструктури за період війни запровадило низку рішень, які допомогли оптимізувати логістику доставки гуманітарних вантажів з-за кордону та всередині країни. Зокрема, було спрощено процедуру перетину кордонів України для водіїв вантажного транспорту та організовано роботу логістичних ХАБів за кордоном.

Міністерство інфраструктури сприяє спрощеному виїзду/в'їзду водіїв вантажного транспорту, які здійснюють перевезення для потреб Збройних Сил України та гуманітарної допомоги. С початку війни через систему «ШЛЯХ» оброблено та дозволено перетин кордону декільком тисячам водіям, з яких третина водіїв вже перетнули державний кордон та повернулися з вантажем для потреб ЗСУ та гуманітарним вантажем.

Також Мінінфраструктури здійснює бронювання військовозобов'язаних водіїв, які не мають ліцензії на міжнародні автомобільні перевезення, але бажають їх здійснювати. За весь період було заброньовано до тисячі водіїв.

Більше того, Україна бере участь у формуванні логістичних ХАБів у Польщі, Італії, Угорщині, Словаччині та Румунії, які дозволяють швидко та безперебійно доставляти гуманітарні вантажі до найбільш постраждалих територій України.

Представники Мінінфраструктури України з автомобільними перевізниками на місці координують логістику та регулярність відправлення транспорту із зазначених хабів до України. З основного ХАБа до Польщі відправляється 30-50 транспортних засобів на добу.

Окремо в міністерстві розповіли і про так звану «антиросійську транспортну коаліцію», країни-учасниці якої запровадили бездозвільний проїзд для перевізників гуманітарних вантажів в Україну. Поки що це Польща, Словаччина, Австрія, Угорщина, Румунія, Німеччина, Італія, Литва, Латвія, Естонія, Словенія, Молдова, Чехія та Туреччина. Йдеться про звільнення українських перевізників від будь-яких додаткових умов, зокрема необхідності оформлення дозволів на міжнародні вантажні перевезення через зазначені країни [5].

Зауважимо, що військова агресія Російської Федерації проти України спричинила в ряді регіонів нашої країни важку гуманітарну кризу. Військовий наступ спричинив масове переміщення населення всередині країни та за її межі. В той же час наразі має місце потужна підтримка з боку країн Європейського Союзу у вигляді всіх видів товарів першої необхідності, що потребує сучасного логістичного забезпечення та максимально швидкого просування до постраждалих районів.

Сучасний стан гуманітарної ситуації в Україні. Станом на квітень 2022 року вздовж північних, східних та південних кордонів України ведуться активні бойові дії, що зосереджені на декількох основних напрямках (рис. 4.1):

- на півночі – місто Київ та прилеглі регіони;
- на східному – міста Суми, Харків та вздовж всієї лінії розмежування у Донецькій та Луганській областях, особливо район міста Маріуполь;
- на півдні – міста Херсон та Миколаїв.

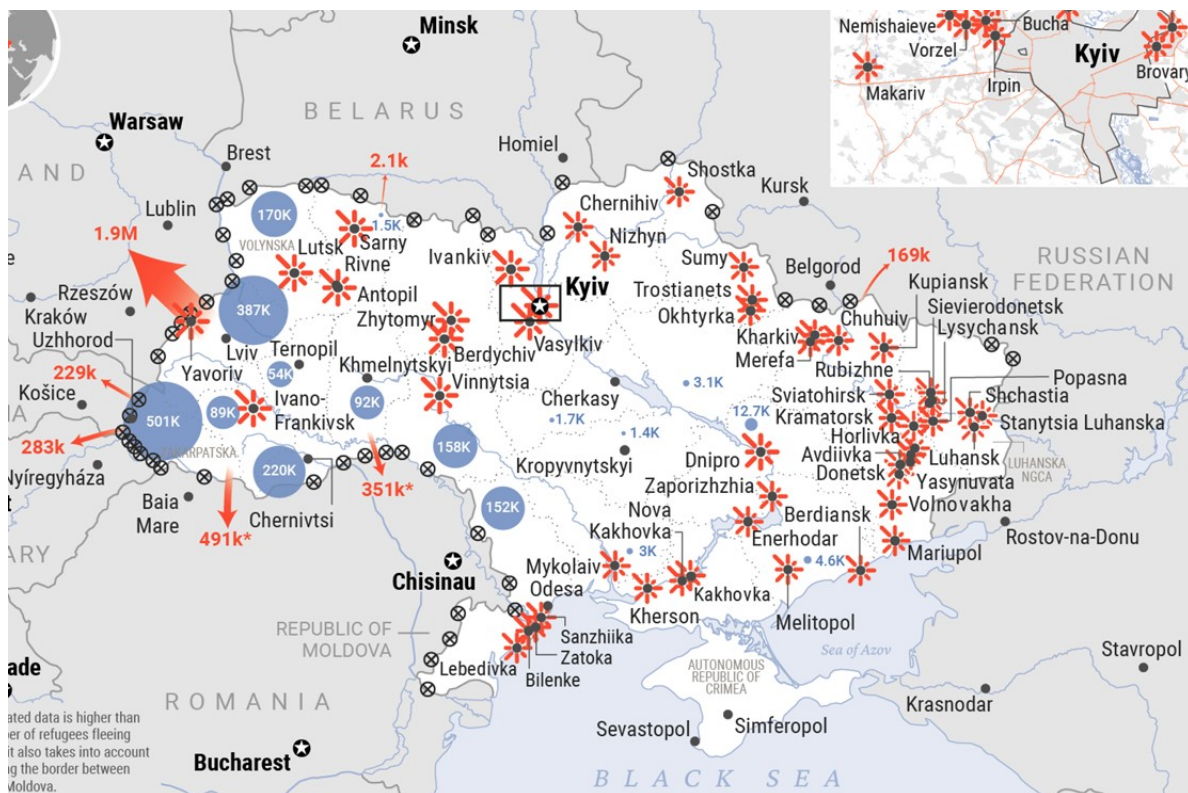


Рис. 4.1. Регіони, постраждалі в результаті військової агресії РФ [6]

Саме ці регіони наразі є такими, що найбільш потерпають від гуманітарної кризи, отже саме їх доцільно розглядати в якості пунктів першочергового постачання гуманітарних вантажів. В той же час на основі даних, доступних у відкритих джерелах, підраховано, що щонайменше 1 мільйон осіб були нещодавно переміщені всередині України. За різними оцінками, 12 мільйонів людей, які живуть у постраждалих районах, застрягли, не бажають чи не можуть залишити територію через військові дії, підвищені ризики для безпеки, руйнування мостів і доріг, а також відсутність ресурсів чи інформації про безпечні локації та житло. Очікується, що протягом наступних кількох місяців понад 6,7 млн осіб можуть стати внутрішньо переміщеними особами [7]. Наразі основними пунктами концентрації внутрішньо переміщених осіб є регіони Західної та, частково, Центральної України, що також необхідно враховувати при плануванні розподілу гуманітарної допомоги.

Аналіз ситуації з логістичним забезпеченням гуманітарних вантажів. Наразі ситуація з логістичним забезпеченням транспортування гуманітарної допомоги, що перші дні війни мала дещо стихійний характер, починає набувати організованого характеру. Схема виглядає наступним чином – гуманітарна допомога з більшості країн Європейського Союзу концентрується на східних кордонах, здебільшого в Польщі (Пшемисль, Хелм), та у значно менших обсягах у Румунії (Галац), що зазначено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Розташування основних хабів на території країн ЄС (сформовано Л. В. Марценюк)

Країна	Адреса	Тип хабу	Тип складу
Польща	Przemysl, INGLOT, Lwowska, 154 37-700	Для волонтерів, Палети + насипом	Палети + насипом
Польща	GREINPLAST Warehouse Stefana Batorego str. 22A	Гуманітарний	Авто
Польща	HELP UKRAINE, Mełgiewska 29 hala B / Rama T3, 20-234 Lublin, Polska	Гуманітарний	Вантажівки
Румунія	5R63+3JP Тульча, Румунія 45°09'36.8"N 28°48'14.7"E Tulcea, strada Viticulturii	Гуманітарний	Авто
Румунія	47°57'17.1"N 26°04'39.6"E Siret	Гуманітарний/Військовий	Вантажівки
Румунія	Romania, judetul Tulcea, mun.Issaccea, str.Avram Iancu 46	Гуманітарний	Вантажівки
Словаччина	Eisnerova 64, 84107, Devinska Nova Ves Obchodne centrum "Glavica" Bratislava	Гуманітарний	Вантажівки
Словаччина	AURORA BOREALIS LLC Kupelska 99, 07301, Sobrance	Гуманітарний	Авто
Швеція	Sveavägen 160, Stockholm	Гуманітарний	Вантажівки
Швеція	Solögat Chamanian (charity fund) Alfred Nobels allé 7, 141 52 Huddinge	Гуманітарний	Вантажні автобуси

Такий дисбаланс викликаний перш за все конфігурацією лінії фронту та наявністю доступних шляхів сполучення, що наразі значно ускладнює постачання гуманітарної допомоги з боку Румунії далі меж Одеської та Миколаївської областей (рис. 4.2).

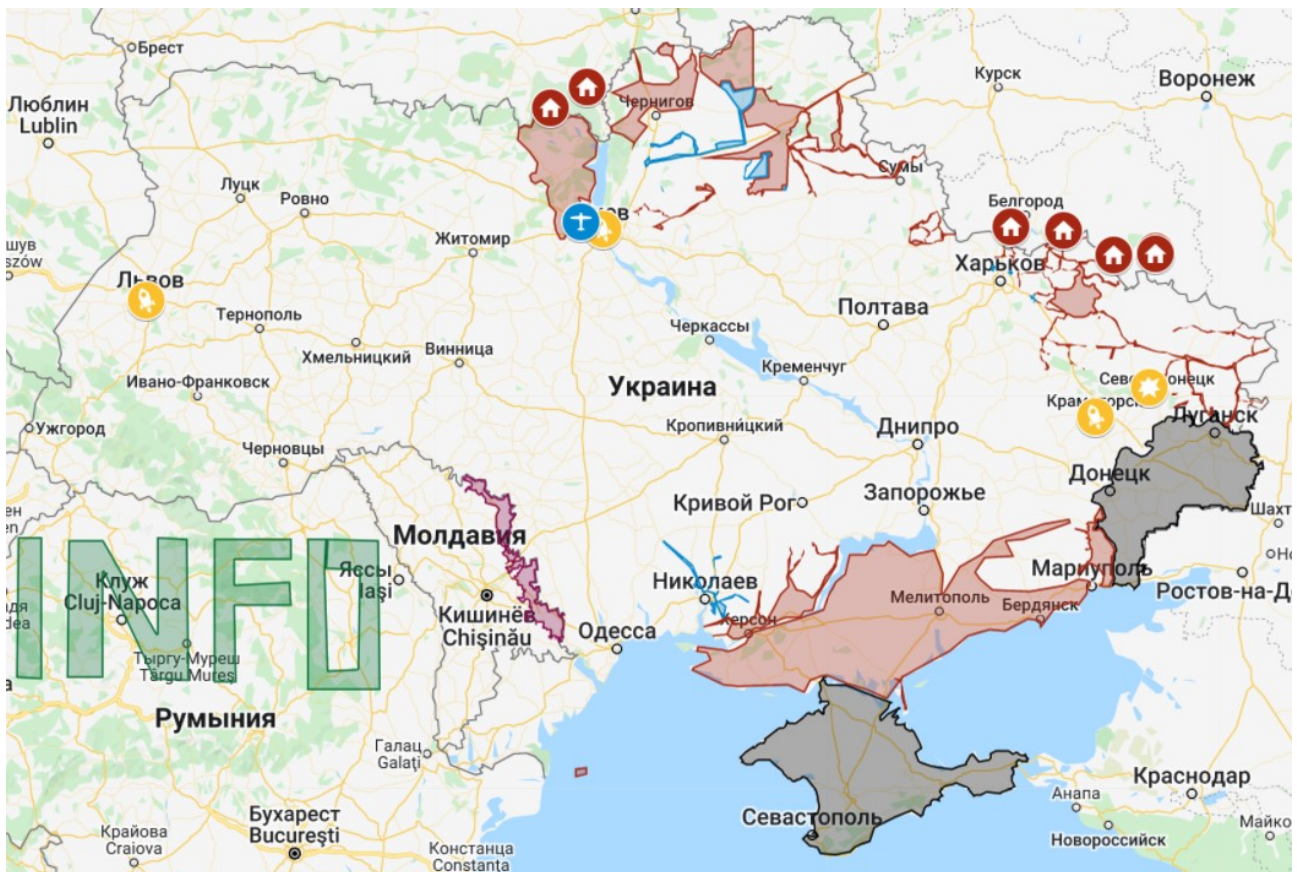


Рис. 4.2. Мапа бойових дій станом на 23.03.2022 [8]

Враховуючи постійну можливість висадки морського десанту в районі Одеси та Чорноморська, а також продовження активних бойових дій в районі міста Миколаїв з поступовим просуванням на північ, в бік Кривого Рогу, розвиток південного гуманітарного напрямку з Румунії виглядає менш перспективним, ніж напрямки з території Польщі.

Центри тяжіння та транспортне забезпечення. Наразі основним видом транспорту, що забезпечує переміщення гуманітарних вантажів залишається автомобільний, оскільки поставки до кордону виконуються обмеженими партіями з різних країн. Після перетину кордону партії вантажів розподіляються по областях та напрямках, відповідно до потреб. За інформацією з офіційних джерел, розподіл обсягів гуманітарних вантажів та виду транспорту, яким вони перевозяться, можна побачити на рис. 4.3. Обсяги перевезення по видах транспорту за останні дні можна побачити на рис. 4.4.

Наразі в Україні створено 31 обласний ХАБ гуманітарної допомоги, лідерами за кількістю є Запорізька область – 5 ХАБів, а також Київська та Івано-Франківська – по 2 хаби. Решта областей мають по 1 ХАБу.

Поточна ситуація базується здебільшого на пунктах переробки, що виникли стихійно, та має ряд недоліків, зокрема одним з наслідків такої схеми транспортного забезпечення є те, що вантаж в країну поступає

фактично у тому вигляді, який був зібраний у країні походження. Внаслідок цього виникає потреба у додатковому переборі вантажу вже на місці призначення та частковому відправленні товарів, у яких на місці немає потреби, далі, або у зворотному напрямку. Також виникає необхідність поодинокого митного оформлення (хоча й у спрощеному форматі) на кордоні з Україною, що також викликає затримки та ускладнює процедуру постачання.

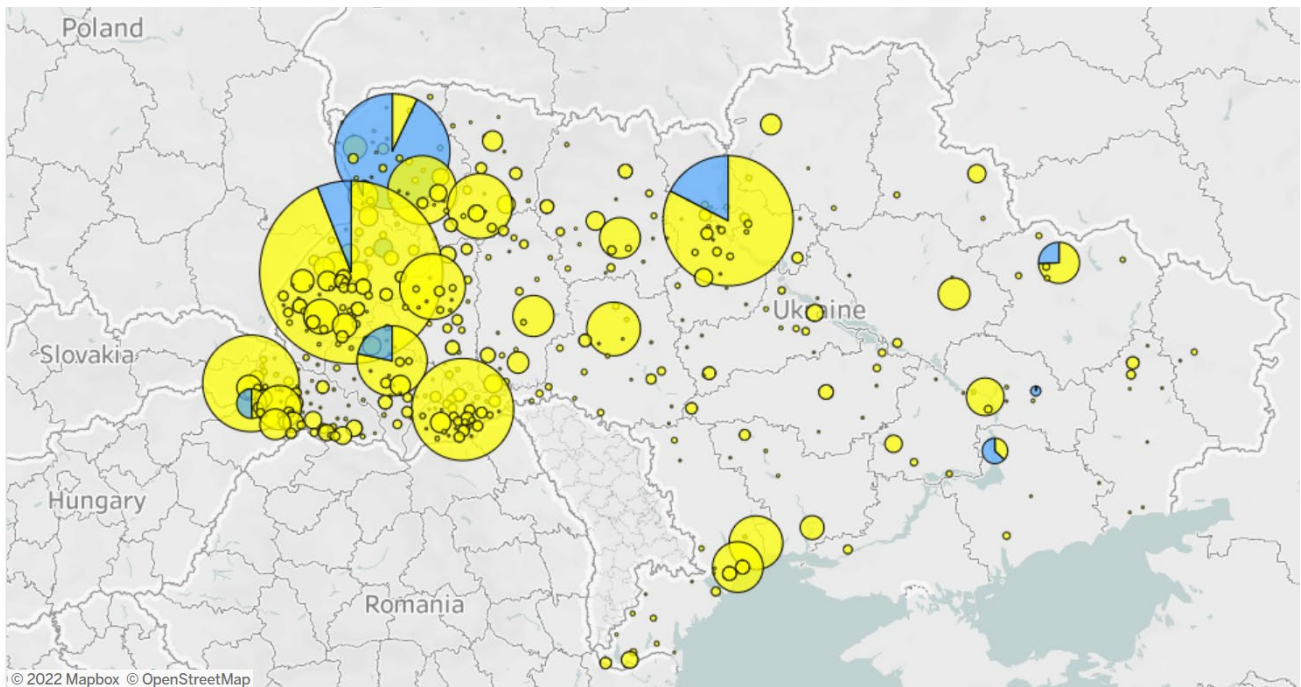


Рис. 4.3. Розподіл обсягів переробки гуманітарної допомоги:
жовтий колір – автомобільний транспорт;
синій колір – залізничний транспорт [9]

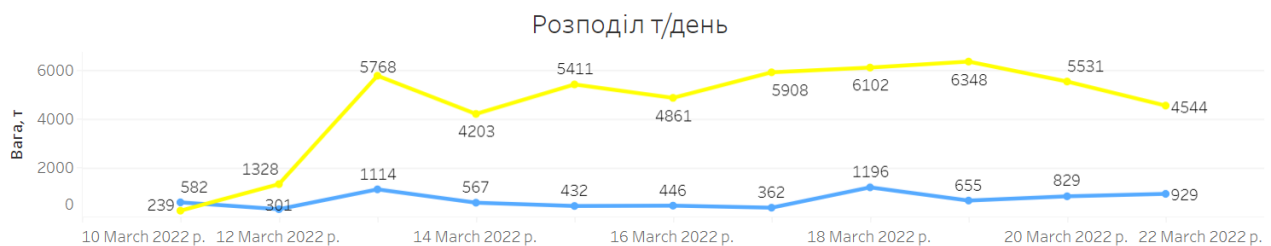


Рис. 4.4. Розподіл обсягів перевезення гуманітарної допомоги по видах транспорту: жовтий колір – автомобільний транспорт; синій колір – залізничний транспорт [9]

Для ліквідації зазначених недоліків та усунення зайвих перепон на шляху просування гуманітарної допомоги пропонується змінити існуючі транспортні схеми постачання.

В якості альтернативи пропонується поступова концентрація логістичних вантажопотоків у мережі гуманітарних ХАБів із потенційним залученням залізничного транспорту до перевезення гуманітарних вантажів по території України.

Пропонується наступний варіант обробки та просування гуманітарних вантажів:

1. Просування гуманітарних вантажів виконується шляхом організації ешелонованої системи логістичних ХАБів. Пропонується три ешелони:

- стратегічні гуманітарні логістичні хаби біля західних кордонів України – Ужгород (Словаччина), Чоп (Угорщина), Львів (Польща), Вадул-Сірет (Румунія) та на південному напрямку – Ізмаїл (Румунія) з метою загальної концентрації інформації та первинного розподілу вантажів;

- ХАБи тактичного призначення в західно-центральному регіоні України (Одеса, Кривий Ріг, Дніпро, Кременчук, Вінниця), з метою конкретизації замовлень та детального розподілу вантажів;

- ХАБи оперативного призначення (Буча, Харків, Київ, Маріуполь) – безпосередньо в місцях розподілу та споживання гуманітарної допомоги.

2. У стратегічних гуманітарних логістичних ХАБах, що розташовані біля західного кордону, концентрується оперативна інформація щодо потреб хабів тактичного призначення та виконується формування великих партій замовлень, які доставляються з боку західного кордону вантажівками або залізничним транспортом, та після переробки відправляються до хабів стратегічного призначення з використанням залізничного транспорту.

3. У тактичних гуманітарних логістичних ХАБах концентрується інформація щодо потреб хабів оперативного призначення, розформовуються великі партії, що були доставлені залізничним транспортом, та відбувається формування замовлень. Сформовані замовлення перевозяться до хабів оперативного призначення за допомогою як залізничного (на напрямках, де це можливо), так і автомобільного транспорту.

4. В ХАБах оперативного призначення відбувається безпосередньо розукомплектування раніше сформованих партій та видача гуманітарних вантажів безпосередньо мешканцям постраждалих регіонів.

При організації ХАБів та інформаційного обміну слід також враховувати, що розподіл постраждалих осіб по території України є нерівномірним. Отже, потреба у гуманітарній допомозі буде виникати не лише у регіонах розташування оперативних ХАБів, а й біля тактичних та стратегічних, тобто матиме місце потреба, що генерується тимчасово переміщеними особами.

Доцільно сформувати ХАБи (за відповідної державної підтримки) на базі вже існуючих прикордонних складських термінальних комплексів та термінальних компаній, які втратили роботу у 2014 році. Вони мають необхідні потужності та досвід роботи із різного роду вантажами.

Враховуючи змішаний характер видів транспорту, що забезпечують перевезення гуманітарних вантажів, найбільш привабливими місцями для розташування логістичних ХАБів є існуючі транспортно-складські комплекси та логістичні центри.

Також доцільно залучити фахівців задля розробки відповідної Програми з переорієнтації вантажопотоків, що могли б раніше (до воєнного стану) перероблятися за допомогою морських портів, на залізничний транспорт та організувати відповідну логістику територією України.

Паралельно необхідно впроваджувати дієвий електронний реєстр товарів та обладнання військового часу, щоб запобігти крадіжкам та «притриманню» певних товарів, що наразі має місце у західних регіонах країни. Ця ж система має відповідати за отримання та оперативне формування замовлень відповідно до потреб регіонів.

Перспективи подальшого розвитку термінального комплексу. Невизначена ситуація, яка наразі склалася в роботі морських портів, спонукає державу до пошуку альтернативних шляхів експорту-імпорту сировини та готової продукції. Для вирішення цього питання також доцільно розвивати мережу транспортних хабів біля західного кордону.

Існуюча технологія перевезення вантажів у напрямку країн Європейського Союзу передбачає здебільшого перевантаження або зміну візків вагонів. Обидва ці способи мають достатньо обмежені потужності – так, потужності з заміни візків по всіх напрямках не налічують навіть 200 операцій на добу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Інформація щодо спроможностей з перестановки вагонів з візків колії ширини 1520 мм на візки колії ширини 1435 мм

Прикордонний перехід	Станція перестановки	Добова спроможність перестановки, вагонів
Україна (УЗ) – Польща (ПКП Карго+ПКП ЛХС)		
Медика/Мостиська-ІІ	Мостиська-ІІ УЗ	18
Ягодин/Дорохуськ	Ковель УЗ	28
Ізов/Грубешів	Сендишув ПКП ЛХС	15
Україна-Польща	Всього	61
Україна (УЗ) – Угорщина (МAB)		
Чоп/Захонь	Есень УЗ	30
	Захонь МAB	24
	Ясені МAB	Законсервовано
Чоп/Захонь	Всього	54
Батьово/Еперешке	Еперешке МAB	20
Україна-Угорщина	Всього	74
Україна (УЗ) – Румунія (ЧФР)		
Вадул-Сірет/Дорнешти	Вадул-Сірет УЗ	40
	Вікшани ЧФР	Законсервовано
Дяково/Халмеу	Есень УЗ	30
Україна-Румунія	Всього	70

Україна (УЗ) – Словаччина (ЗССК Карго)		
Чоп/Чіерна над Тисоу	Есень УЗ	30
Ужгород/Матевце	Матевце ЗССК Карго	Законсервовано
Україна-Словаччина	Всього	30
Всього по Україні		116
Всього по суміжних державах		59
Разом		175

Аналіз обсягів та напрямків імпорту-експорту України і прилеглих держав дозволив визначити наступну орієнтовну специфікацію транспортних ХАБів:

- для обслуговування напрямку на Румунію доцільно розміщувати ХАБи для переробки нафтопродуктів, продукції машинобудування та металургійної галузі, контейнерних вантажів. Зважаючи на потужну портову інфраструктуру, розташовану в акваторії Чорного моря, Румунія може виступати в якості транзитера вироблених в Україні зернових та руди. Тому доцільно передбачити розбудову відповідних перевантажувальних комплексів;
- для обслуговування напрямку на Угорщину – ХАБи з перевантаження контейнерних, тарно-пакувальних вантажів;
- для обслуговування напрямку на Словаччину – перевантаження нафти та нафтопродуктів, контейнерних та тарно-пакувальних вантажів, металопродукції;
- для обслуговування напрямку на Польщу – ХАБи з перевантаження всіх видів зернових, руди, металопродукції (для подальшого транзиту як до країн ЄС, так у напрямку портів Балтійського моря), контейнерів всіх типів, наливних вантажів, тарно-пакувальних вантажів.

В цілому найближчим часом слід очікувати значного зростання обсягів перевезень всіма видами транспорту (в першу чергу залізничним) у напрямку західних кордонів України, з подальшим перевезенням до країн Європейського Союзу. Ця тенденція буде зберігатися навіть після закінчення військової агресії проти нашої країни, оскільки бізнес прагне диверсифікувати ризики, та вважатиме за доцільне мати альтернативні (окрім морських портів) шляхи постачань.

Перебудова логістики в умовах війни – у фокусі багатьох науковців, в тому числі – учасників Міжнародної Конференції «Європа Карпат». Так, 14 травня у польському місті Красичин відбулася традиційна Міжнародна Конференція «Європа Карпат», ключовою темою якої став розвиток логістики в Центральній та Східній Європі в умовах агресії росії проти України.

Російські війська свідомо знищують цивільну інфраструктуру України. Сума тільки задокументованих збитків вже сягнула понад 90 млрд

доларів і з кожним днем війни цей показник зростає. Враховуючи це, Міністерство інфраструктури змушено оперативно перебудовувати усталену логістичну систему. Наразі уряд працює над забезпеченням ланцюгів доставки вантажів, змінюємо напрямки торговельних потоків через блокаду українських морських портів та втрату близько 23 % залізничної мережі. На жаль, масштаби руйнувань інфраструктури вражають, зокрема йдеться про: втрату 6,3 тис. км головних колій, пошкодження 23 573 км автодоріг, пошкодження 289 автомобільних та 41 залізничного мостів. В Міністерстві інфраструктури очікують, що європейські партнери надалі допомогатимуть в розв'язанні логістичних проблем, а також візьмуть участь у відбудові транспортної інфраструктури України [10].

На наш погляд, в цей складний час вкрай необхідно, щоб усі обласні військові адміністрації повинні належним чином налагодити логістику організації та забезпечення матеріальними ресурсами та майном сил територіальної оборони, національної гвардії, Збройних сил України, правоохоронних органів. Зокрема, для цього потрібно проводити активну співпрацю із територіальними громадами, бізнесом та комунальними установами області. А враховуючи, що зараз в країні немає єдиного електронного реєстру товарів та обладнання воєнного часу, потрібно негайно створити цей ресурс, адже хто володіє інформацією, володіє світом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України. <https://www.rada.gov.ua/news/razom/220771.html>
2. З'єднуємо потреби країни з можливостями допомоги. spivdiia.org.ua
3. В Украине запустили официальную платформу гуманитарной помощи. https://biz.ligazakon.net/ru/news/209976_v-ukraine-zapustili-ofitsialnuyu-platformu-gumanitarnoy-pomoshchi
4. Создан сайт для предоставления адресной гуманитарной помощи в Украине – Президент. <https://kharkivoda.gov.ua/ru/news/115008>
5. Мининфраструктуры оптимизировало транспортировку гуманитарной помощи. <https://news.obozrevatel.com/economics/mininfrastrukturyi-optimizirovalo-transportirovku-gumanitarnoj-pomoschi.htm>
6. Ukraine: Humanitarian Impact Situation Report. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-impact-situation-report-300-pm-eet-17-march-2022>
7. https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/202203/25feb_2022_protection_snapshot_ukr.pdf.
8. Факти (<https://fakty.com.ua/ru/ukraine/20220318-vijska-rf-proryvayutsya-z-pivnochi-shodu-ta-pivdnya-karta-vtorgnennya-v-ukrayinu/>)
9. <https://help.gov.ua/>
10. Перебудова логістики в умовах війни – у фокусі Міжнародної Конференції «Європа Карпат». <https://mtu.gov.ua/news/33544.html>

ВИСНОВКИ

У сучасному світі суб'єкти господарювання працюють в умовах, що постійно змінюються, тому менеджерам потрібно весь час тримати «руку на пульсі» аби вчасно та ефективно реагувати на виклики, що породжують зміни зовнішнього та внутрішнього середовища будь-якої організації.

З кризами стикаються усі підприємства, але використовують їх наслідки на свою користь лише ті підприємства, які мають талановите керівництво та відповідні ресурси.

В цій монографії автори приділили увагу менеджменту залізничного транспорту та інноваційним аспектам, адже саме транспорт відіграє ключову роль в життєдіяльності будь-якої країни, в тому числі і України.

Загальновідомо, що в останні десятиліття Укрзалізниця стикалася із різними видами кризи, які в кінцевому випадку не пішли на користь підприємству, а лише послабили його позиції на ринку транспортних послуг. Хронічне недофінансування з боку держави призвело до катастрофічного зносу рухомого складу, до занедбаної інфраструктури та невідповідності рівня послуг світовим стандартам. Також негативно на роботу Укрзалізниці в період 2020-2021 років вплинули карантинні обмеження, що значно знизили обсяги вантажних та пасажирських перевезень, а з 24 лютого війна, яку розв'язала росія проти України взагалі щоденно завдає залізниці величезні збитки.

Тому в наукових колах постала необхідність розробити дієві антикризові інструменти, які б допомогли провідному транспортному відомству поліпшити свої конкурентоспроможні позиції.

Для цього авторами розроблено методологію антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України. При цьому фундаментальними критеріями забезпечення ефективності антикризового управління пасажирським комплексом визначено самоорганізацію та інноваційну лабільність.

Головні завдання концентруватимуться в межах трьох рівнів антикризового управління: стратегічного, тактичного та оперативного. Запропоноване авторами монографії удосконалення організаційних засад антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту сприятиме розробці цілісного комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення процесу антикризового управління, забезпеченню єдності дій щодо системного подолання кризових явищ на всіх рівнях антикризового управління пасажирським комплексом, організації повного та своєчасного втілення розробленої системи антикризових дій, формуванню у менеджерів стратегічного бачення щодо особливостей комплексного подолання кризових явищ у пасажирському комплексі залізничного транспорту.

Також авторами запропоновано напрями удосконалення системи менеджменту залізничного транспорту на основі концепції маркетингового управління. Наголошено, що зі зміною середовища функціонування залізничного транспорту та трансформацією вимог споживачів значно зростає значущість управління якістю та клієнтоорієнтованістю. Підвищення якості транспортних послуг Укрзалізниці можливо досягнути як за рахунок реалізації заходів щодо технічного переоснащення залізниць, так і шляхом впровадження інтегрованої системи управління якістю транспортних послуг.

Відповідно до цього політика АТ «Укрзалізниця» щодо розвитку клієнтоорієнтованості має ґрунтуватися на: розробленні галузевої системи сегментування і диференціації клієнтів у розрізі кожного виду діяльності та формуванні на цій основі пакетів послуг відповідно до вподобань кожного сегмента; системному впровадженні цифрових технологій; розвитку мультимодальних перевезень; розширенні портфелю послуг; впровадженні єдиних стандартів якості.

Одним із ключових інструментів забезпечення ефективності управління якістю та клієнтоорієнтованістю послуг залізничного транспорту має стати впровадження цифрової платформи.

Враховуючи складну ситуацію на ринку праці, ключ до успіху України лежить у площині людського потенціалу, розвиток якого пов'язаний із розумінням роботи в майбутньому. Усвідомлення ключових тенденцій роботи й актуальних навичок, прогнозів щодо ринку праці та провідних галузей економіки може стати основою для побудови стратегій підготовки та перепідготовки людей і розвитку їхнього потенціалу. В цьому контексті авторами розроблено Стратегію управління персоналом в цифровому середовищі, яку, на думку авторів, необхідно реалізовувати в розрізі п'яти основних напрямків: цифрова трансформація процесу пошуку і найму співробітників організації; цифрова трансформація процесу навчання і розвитку талантів; цифрова трансформація управління; підвищення ІКТ-компетентності співробітників HR відділу; впровадження цифрових робочих місць.

Встановлено, що інструментом формування компетенцій співробітників, необхідних для реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства, є програма розвитку персоналу. Логічна послідовність етапів розробки програми включає: вибір стратегії цифрової трансформації компанії (визначення "фокусу" перетворень), оцінку розриву за рівнем цифрової зрілості (визначення напрямків здійснення перетворень), формування актуального для його подолання переліку цифрових компетенцій і навичок персоналу, діагностику потреб співробітників у розвитку компетенцій і вибір методів навчання.

В цій монографії ми не змогли не згадати найбільшу біль України на сьогодні – втручання російських загарбників на нашу територію. Війна, без сумніву, негативно вплинула на всі сфери економіки, включаючи залізничний транспорт. В зв'язку із різкою зміною потреб стейкхолдерів в напрямках та обсягах перевезень вантажів та пасажирів доволі гостро постала проблема термінової побудови нової логістичної схеми постачання вантажів на підконтрольну Україні територію та побудови нової логістики перевезення пасажирів, із забезпеченням максимально можливої безпеки пересування.

В цьому контексті гостро постала необхідність створення відповідних вантажних та пасажирських ХАБів, для організації яких потрібні значні людські, матеріальні, фінансові та інші види ресурсів.

Для ліквідації зазначених недоліків та усунення зайвих перепон на шляху просування гуманітарної допомоги пропонується змінити існуючі транспортні схеми постачання. В якості альтернативи пропонується поступова концентрація логістичних вантажопотоків у мережі гуманітарних ХАБів із потенційним залученням залізничного транспорту до перевезення гуманітарних вантажів по території України.

На підставі аналізу обсягів та напрямків імпорту-експорту України і прилеглих держав визначено орієнтовну специфікацію транспортних ХАБів.

Колектив авторів сподівається, що спільні наукові теоретичні доробки будуть реалізовані на практиці в сфері залізничного транспорту на користь нашої держави.

Наукове видання

Чаркіна Тетяна Юріївна
Марценюк Лариса Володимирівна
Задоя Вячеслав Олександрович
Токмакова Ірина Василівна
Жернова Єлизавета Вікторівна

Менеджмент: інноваційний аспект

Монографія

За загальною редакцією проф. Л. В. Марценюк

У авторській редакції

Комп'ютерна верстка: *М. В. Климпотюк*

Зображення на обкладинці: <https://sp.depositphotos.com/>

Формат 60× 84 1/16. Ум. друк. арк. 7,67. Обл.-вид. арк. 7, 83.

Тираж пр. Зам. №

ДАНІ ВИДАВЦЯ