

УДК 65.016:658

## ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,  
Зайцева І.Ю., д.е.н, професор,  
Кондратюк М. В., к.е.н., доцент,  
Антонова І. О., студентка (УкрДУЗТ)*

*В статті доведено, що економічне виживання й розвиток українських підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі залежить від наявності дієвих сучасних управлінських концепцій в її арсеналі. Однією з яких є управління стратегічними змінами. З метою забезпечення ефективності процесу управління виділено ключові аспекти даної теорії, а також запропоновано класифікацію стратегічних змін за рівнем їх реалізації в залізничній компанії. Запропоновано стратегічні зміни класифікувати за рівнем їх реалізації: зміни на корпоративному рівні, зміни на діловому рівні, зміни на функціональному рівні, зміни на оперативному рівні.*

*Ключові слова: підприємство, залізничний транспорт, стратегічні зміни, управління, концепція, розвиток.*

## BASIS FOR IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT CONCEPTS STRATEGIC CHANGE IN RAILWAY ENTERPRISES

*Ovchynnikova V.A., Doctor of Economics, Professor,  
Zaitseva I.Yu., Doctor of Economic Sciences, professor,  
Kondratyuk M.V., Ph.D., Associate Professor,  
Antonova I.A., student (USU of RT)*

*The article clarifies that in modern conditions, primarily characterized by the presence of a large number of transformational changes due to the restructuring of rail transport, liberalization of the market, digitalization of the world economy, one of the obstacles to improving their competitiveness is poor management, lack of arsenal of managers of modern management concepts and tools capable of ensuring the achievement of established strategic guidelines in a constantly changing environment. In such conditions, the classical mechanisms of strategic management are no longer enough. One of the effective management concepts that has become widespread in the last decade is the concept of strategic change management. By initiating and implementing it, railway transport companies will be able to build their behavior as efficiently as possible, which will allow the business entity to adapt to changing operating conditions, thereby ensuring the stability of the competitive position and its strengthening. Taking into account the existing peculiarities of railway transport management, the basic provisions of the implementation of the concept of strategic change management in the activity of railway enterprises are outlined. key aspects of this theory are highlighted, and the classification of strategic changes according to the level of their implementation in the railway company is offered: strategic changes of a corporate nature (have a common focus for the entire enterprise and its individual business units. Corporate strategic changes are distributed within JSC "Ukrzaliznytsia", cover all areas of its activities, so controlled and coordinated by senior management of the railway company); strategic changes of a*

© Овчиннікова В.О.,

Зайцева І.Ю.,

Кондратюк М.В.,

Антонова І.О.

*business nature (strategic changes of the second level for diversified corporations) (the level of individual business units of the corporation), aimed at strengthening competitiveness and maintaining competitive advantages in the long run; business); strategic changes of a functional nature (coordinated and implemented at the level of the current main activity of divisions (marketing department, finance department, production department, etc.). The responsibility for managing functional strategic changes lies with the heads of departments (divisions)); strategic changes of operational nature (coordinated and implemented in the following areas: capacity of the main activity, technology, equipment, products, supply of inventory, quality).*

**Key words:** *enterprise, railway transport, strategic changes, management, concept, progress.*

**Постановка проблеми.** В останній час вітчизняні підприємства залізничного транспорту по багатьом позиціям втрачають свою конкурентоспроможність як на світовому, так і на внутрішньому ринку транспортно-логістичних послуг. В сучасних умовах функціонування, що перш за все характеризуються наявністю великої кількості трансформаційних змін обумовлених реструктуризацією залізничного транспорту, лібералізацією відповідного ринку, цифровізацією світової економіки, однією з перешкод на шляху підвищення їх конкурентоспроможності є низька якість управління, відсутність в арсеналі менеджерів сучасних управлінських концепцій та інструментарію спроможного забезпечити досягнення встановлених стратегічних орієнтирів в умовах постійних змін. В таких умовах класичних механізмів стратегічного управління вже недостатньо.

Однією з дієвих управлінських концепцій, що отримала широке поширення в останнє десятиліття, є концепція управління стратегічними змінами. Ініціюючи та реалізуючи її, підприємства залізничного транспорту будуть здатні максимально ефективно вибудувати свою поведінку, що дозволить господарючому суб'єкту адаптуватися до мінливих умов функціонування, забезпечити тим самим стійкість конкурентної позиції та її посилення. Зважаючи на наявні особливості господарювання залізничного транспорту доцільно окреслити базові положення впровадження концепції управління стратегічними змінами в діяльність залізничних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні тема дослідження теоретичних основ управління вітчизняними підприємствами залізничного транспорту та окреслення напрямків розвитку даної концепції досить популярна, їй присвячена ціла низка праць за авторством: Дикань В.Л., Кузьменко А.В. [1], Каличева Н.С., Горохова В.А. [2], Токмакова І.В., Войтов І.М., Паламарчук Т.О. [3], Назаренко І.Л., Мороз Т.О. [4], Овчиннікова В.О., Торопова В.І. [5] та ін.

Концептуальні аспекти управління змінами, та зокрема, стратегічними змінами, представлені в працях Распопова В.М. [6], Адієс І. [7], Мазур Н. А., Семенець І.В. [8], Полінкевич О. М., Волинець І. Г. [9] та ін.

Аналіз теоретичних напрацювань із зазначеної проблематики свідчить про високу зацікавленість вітчизняних та закордонних вчених концептуальними основами управління змінами на вітчизняних підприємствах. Разом з тим явно необхідні нові дієві пропозиції, що дозволять добитися високих економічних результатів в зазначеній проблематиці

**Метою статті** є визначення базових положень впровадження концепції управління стратегічними змінами на підприємствах залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** Основною причиною нестабільної діяльності АТ «Укрзалізниця», коливань його ділової активності, втрати ринкових позицій по базовим напрямках бізнесу (перевезення пасажирів і вантажів, надання послуг магістральних локомотивів, виготовлення, ремонт та сервіс рухомого складу, надання в

користування вагонів) є нездатність залізничної корпорації вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечити повноцінну реалізацію змін внутрішнього середовища відповідно до обраної корпоративної стратегії та вибрати необхідний інструментарій для управління ними.

В сучасному менеджменті прийнято розмежовувати поняття «зміна» і «розвиток». Під зміною розуміють будь-яку дію по оновленню чого-небудь. Розвиток – це процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого. Таким чином, розвиток на відміну від зміни може бути тільки прогресивним [1].

Зміни, що відбуваються на підприємствах, прийнято класифікувати за такими ознаками [1]:

1) залежно від джерел, що породжують зміни: породжені чинниками зовнішнього середовища; породжені чинниками внутрішнього середовища підприємства);

2) залежно від ймовірності подій: непередбачені (спонтанні) і планомірні (целеспрямовані) зміни;

3) залежно від підходу до управління змінами: еволюційні (поступові) та революційні зміни (координальні, швидкі, що передбачають повне оновлення);

4) залежно від елементної спрямованості у складі організаційної системи управління виділяють зміни орієнтовані на: мету (зазвичай реалізується в управлінні за цілями); завдання (управління за результатами); організаційну структуру; технологію (технологічне управління, найбільш яскраво проявляється в соціотехнічній моделі менеджменту); поведінку персоналу (управління організаційною поведінкою); досвід (управління через контрольні порівняння - бенчмаркінг);

5) залежно від форми: фронтальні, групові, індивідуальні;

6) залежно від спрямованості у складі процесу управління: зміни пов'язані з плануванням (діагностика, моделювання, програмування); з функцією організації процесу управління (підготовка до реалізації, регулювання, координування); з контролем (облік, аналіз, корегування); з мотивацією; з комунікаціями; з технологією прийняття рішень;

7) залежно від функціональної спрямованості у складі менеджменту підприємства: виробничо-технологічні зміни; зміни в управлінні фінансами; зміни в управлінні маркетингом; зміни в управлінні персоналом; зміни в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю; зміни в управлінні інноваціями;

8) залежно від радикальності і глибини перетворень: зміни, пов'язані з перебудовою організації (припускають фундаментальну зміну підприємства, що стосуються його місії); радикальні зміни (підприємство не змінює галузі, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, злиттям підприємств); помірні зміни (зміни в одній або декількох функцій менеджменту: в управлінні виробництвом, маркетингу тощо); часткові (слабкі) зміни;

9) залежно від спрямованості дії зміни у часі (стратегічні, тактичні, оперативні та стабілізаційні).

В умовах максимально трансформаційного зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг підприємствами залізничного транспорту наразі доцільно акцентувати увагу на управління стратегічними змінами. Всіма змінами, спричиненими як зовнішніми, так внутрішніми факторами, слід управляти, адже неконтрольовані та нескоординовані стратегічні зміни можуть стати джерелом ризику та економічних втрат. Саме тому, для вибору ключових позицій та відповідно інструментарію управління ними вважаємо за доцільне стратегічні зміни класифікувати за рівнем їх реалізації:

1. Стратегічні зміни корпоративного характеру - мають загальну для всього підприємства та його окремих бізнес одиниць спрямованість. Корпоративні стратегічні зміни поширюються в межах АТ «Укрзалізниця», охоплюють всі напрямки його діяльності, тому контролюються та координуються вищим керівництвом залізничної компанії.

Ефективність корпоративних стратегічних змін може бути реалізована при дотриманні наступних принципів:

– принцип цілісності (корпоративна стратегічна зміна має бути сформована як певна система);

– принцип безперервності (всі корпоративні стратегічні зміни потребують з часом уточнень, коригувань тощо);

– принцип гнучкості (здатність корпоративних стратегічних змін змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами);

– принцип точності (корпоративна стратегічна зміна повинна бути конкретизована і деталізована, наскільки це можливо з огляду на зовнішні і внутрішні умови діяльності корпорації);

– принцип участі (до формулювання та управління корпоративною стратегічною зміною необхідно залучати весь склад вищого керівництва).

2. Стратегічні зміни ділового (конкурентного) характеру - стратегічні зміни другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), спрямовані на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; об'єднання господарських дій основних функціональних підрозділів підприємства; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом. Стратегічні зміни на діловому рівні базуються на: розробці конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу над конкурентами; об'єднанні ініціатив бізнес одиниць; рішенні питання про сферу з найбільшими шансами виграшу в

конкурентній боротьбі; нейтралізації конкурентних заходів супротивників.

3. Стратегічні зміни функціонального характеру - координуються та реалізуються на рівні поточної основної діяльності підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за управління функціональними стратегічними змінами лежить на керівниках відділів (підрозділів).

4. Стратегічні зміни оперативного характеру - координуються та реалізуються за напрямками: потужність основного виду діяльності, технологія, обладнання, продукція, постачання товаро-матеріальних цінностей, якість та ін.

### Висновки.

Кардинальні трансформаційні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємств залізничного транспорту, недосконалість наявної системи стратегічного управління ними та відповідно постійна зміна корпоративних стратегій, а тому і господарських дій у всій залізничній корпорації, породжують хаос та низьку ефективність АТ «Укрзалізниця». Саме тому сьогодні економічне виживання й розвиток українських підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі залежить від наявності дієвої сучасної управлінської концепції в їх арсеналі. Однією з яких є управління стратегічними змінами. Дана концептуальні основи є базовими та першочерговими для АТ «Укрзалізниця», з метою забезпечення ефективності процесу управління підприємством виділено ключові аспекти даної теорії, а також запропоновано класифікацію стратегічних змін за рівнем їх реалізації в залізничній компанії.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л., Кузьменко А.В. Маркетингово-логістичний підхід щодо розвитку транспортно-логістичної інфраструктури підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і

промисловості. Харків, УкрДУЗТ, 2015. № 51. С. 9 – 16.

2. Каличева Н.Є., Горохова В.А. Підходи до розробки та реалізації заходів щодо управління якістю на залізничному транспорті. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків, УкрДУЗТ, 2018. № 63. С. 95–102.

3. Токмакова І.В., Войтов І.М., Паламарчук Т.О. Формування стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Харків, УкрДУЗТ, 2019. № 66. С. 130 – 139.

4. Назаренко І.Л., Мороз Т.О. Методика оцінки інтелектуального капіталу лінійних підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 307–315.

5. Овчиннікова В.О., Торопова В.І. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДУЗТ. 2019. № 68. С.175-181.

6. Распопов В.М. Управление изменениями: учебн. пособие / В.М. Распопов – М.: Магистр, 2009. – 333 с.

7. Адізес І. Управління змінами: практ. посіб. Київ : BookChef : Форс Україна, 2018. 126 с.

8. Мазур Н. А., Семенець І.В. Управління змінами: навч. посіб. Кам'янець-Подільський : Друкарня Рута, 2017. 165 с.

9. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 351 с.

## REFERENCES

1. Dukan V.L., Kuzmenko A.V. (2015) Marketynhovo-lohistrychnyy pidkhyd shchodo rozvytku transportno-lohistrychnoyi infrastruktury pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Marketing and logistics approach to the development of transport and logistics

infrastructure of railway transport enterprises]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 51. pp. 9 - 16.

2. Kalicheva N.E., Gorokhova V.A. (2018) Pidkhody do rozrobky ta realizatsiyi zakhodiv shchodo upravlinnya yakisty na zaliznychnomu transporti [Approaches to the development and implementation of quality management measures in railway transport]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 63. pp. 95–102.

3. Tokmakova I.V., Voitov I.M., Palamarchuk T.O. (2019) Formuvannya stratehichnoho potentsialu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Formation of strategic potential of railway transport enterprises]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 66. pp. 130 - 139.

4. Nazarenko I.L., Moroz T.O. (2011) Metodyka otsinky intelektual'noho kapitalu liniynykh pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Methods for assessing the intellectual capital of linear railway transport enterprises]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 34. pp. 307–315.

5. Ovchynnikova V.O., Toropova V.I. (2019) Rozvytok pidpryyemstv zaliznychnoho transportu Ukrayiny v umovakh tsyfrovizatsiyi [Development of railway transport enterprises of Ukraine in the conditions of digitalization]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 68. pp.175-181.

6. Raspopov V.M. (2009) *Upravlenye yzmenenyuyamy* [Change management]. М.: Master, 333 p.

7. Adizes I. (2018) *Upravlenye yzmenenyuyamy* [Change management]. Kyiv: BookChef: Force Ukraine. 126 p.

8. Mazur N.A., Semenets I.V. (2017) *Upravlenye yzmenenyuyamy* [Change management]. Kamianets-Podilskyi: Ruta Printing House. 165 p.

9. Polinkevych O.M., Volynets I.G. (2018) *Upravlinnya stratehichnymy zminamy ta innovatsiyamy na pidpryyemstvi* [Management of strategic changes and innovations in the enterprise]. Lutsk: Vezha-Druk. 351 p.