

**ЩОДО ГЛИБИННИХ ВИКЛИКІВ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ ТА  
БУДУВАННЯ ЖИТТЄЗДАТНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЮ КОМПАНІЄЮ : ПРИНЦИПОВІ ПОЛОЖЕННЯ  
НА ГРУНТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ПАРАДИГМИ  
(НА ПРИКЛАДІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ)**

*Компанієць В.В., академік Академії економічних наук України,  
д.е.н., професор, (ХГУ НУА)*

*В статті проаналізовані глибинні зміни в глобальній соціально-економічній системі, напрямки і фактори успішного управління в кризовій ситуації та роботи компаній в нових умовах.*

*Доведено необхідність формування моделі управління залізничним транспортом України, що буде адекватною культурному коду та ситуації у зовнішньому середовищі, як одну з головних умов життєздатності національної компанії в новій реальності.*

*Охарактеризовано модель управління, яка історично склалась у межах православної цивілізації. Встановлено, що цій моделі інновації сучасного західного менеджменту, спрямовані на забезпечення успішної роботи компаній в нових умовах, були притаманні внутрішньо. Але відповідна модель мала іншу світоглядну основу, цілі, цінності.*

*Доведено, що подолання кризи та подальший розвиток залізничного транспорту – функція бажання керівників змінити власну свідомість, психологічну модель управління та власну поведінку.*

*Ключові слова: соціально-економічна система, залізничний транспорт, криза, посткапіталізм, соціокультурна парадигма, модель управління, психологічна модель управління керівників, західний менеджмент, цінності, цілі.*

**ABOUT DEEP CHALLENGES OF A NEW REALITY AND CREATING  
A VIABLE MODEL OF MANAGING A NATIONAL COMPANY:  
PRINCIPAL PROVISIONS BASED ON A SOCIOCULTURAL  
PARADIGM (ON THE EXAMPLE OF RAILWAY TRANSPORT)**

*Kompaniets V.V., Doctor of Economics, professor (Kharkiv Humanitarian  
University "People's Ukrainian Academy")*

*The article describes the profound changes in the global socio-economic system, which are accompanied by destructive processes and lead to a new reality - post-capitalism. The corona crisis and the new energy crisis are catalyzing negative changes.*

*Based on the research of international audit companies, the factors of successful enterprise management in a crisis situation, as well as the directions of changes for the effective operation of enterprises in the new conditions, have been established. The main ones are cadres - managers and personnel, as well as changes in the management system.*

*It has been established that successful managers realize the value of personnel, educate talents, show empathy for all participants in the business eco-system, are socially responsible and long-term oriented.*

*The necessity of forming a model of railway transport management in Ukraine, which will be adequate to the cultural code and the situation in the external environment, has been proved. This is one of the main conditions for the national company's viability in the new reality. The first step in this direction is to change the psychological model of management of managers.*

*The model of management, historically formed within the framework of the Orthodox civilization, is characterized.*

*It was found that this model was inherent in the internal innovations of modern Western management, aimed at ensuring the successful operation of companies in the new conditions. But the corresponding model had a different ideological base, goals, values.*

*It has been proved that overcoming the crisis and developing railway transport is a function of the managers' desire to change their own consciousness, the psychological model of management and their own behavior.*

**Key words:** *socio-economic system, railway transport, crisis, post-capitalism, sociocultural paradigm, management model, psychological model of management of leaders, western management, values, goals.*

**Постановка проблеми.** Діяльність кожної соціально-економічної системи мезо рівня, до якої відноситься і залізничний транспорт України, залежить від ситуації, та тенденцій, що відбуваються у соціально-економічних системах (СЕС) трьох рівнів: у світовій, у національній та власне у самій системі мезо рівня. Складність ситуації, в якій знаходяться підприємства залізничного транспорту, полягає у збіганні глибоких кризових явищ на усіх трьох рівнях. До того ж, в умовах, коли країна займає місце периферії в системі глобальної світової СЕС та має неякісну систему державного регулювання економіки, зовнішні кризи стають вироком для ефективної роботи вітчизняних підприємств. І серед них опиняються не тільки малі підприємства, але й великі, особливо ті, діяльність яких за своєю природою пов'язана з необхідністю великих інвестицій та має значну соціальну складову, до яких відноситься залізничний транспорт.

Для того, щоб подолати глибоку кризу, в якій, нажаль, опинився залізничний транспорт України, і поступово рухатись у напрямі розвитку необхідно: виконати системний аналіз

головних тенденцій та процесів, що відбуваються на рівні усіх трьох СЕС (саме знання тенденцій, а не фактів створює основу для якісного управління); виявити ресурсні можливості, обмеження та загрози (включаючи насамперед модель управління, управлінський та кадровий потенціал); розробити життєздатну та ефективну стратегію розвитку та ефективну модель управління в нових умовах, яка перед усім відповідає принципу соціокультурної ідентичності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Виділення невирішених частин загальної проблеми. **Мета публікації.** В межах однієї публікації усі ці положення розкрити неможливо. Тому ми зосередимось на тому, що за нашою думкою, є найбільшими викликами та головними напрямками позитивних зрушень. Це стосується глибинних змін в глобальному соціально-економічному середовищі та напрямків і факторів успішного управління і роботи будь-яких компаній в нових умовах. Для чого ми звернемось до думки зарубіжних дослідників та звітів світових аудиторських компаній [1-8].

Далі мова піде про формування моделі управління залізничним транспортом України, що буде адекватною як культурному коду, так і ситуації у зовнішньому середовищі, тобто життєздатною - спроможною забезпечити вихід із кризи та поступовий розвиток компанії. На відміну від багатьох вітчизняних дослідників, які вивчають питання управління СЕС мезо рівня та окремих підприємств, у т.ч. залізничного транспорту, ми будемо ґрунтуватися на соціокультурній парадигмі та підході до змін в управлінській системі, в організації, що починаються зі зміни свідомості та поведінки управлінців. Такий підхід відповідає соціокультурній парадигмі і став поширюватись на початку ХХІ ст. в західному менеджменті [9-12].

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до соціокультурної парадигми структура соціально-економічної системи складається з трьох елементів: перший - дух системи (культура, цінності, психологія людської спільноти), другий - форма та організація; третій – субстанція, в т.ч. техніка та технологія. Це принциповий підхід, який запропонував до структури національного господарства ще В.Зомбарт, і який може бути поширений до рівня підприємства, організації.

Саме дух системи визначає її унікальні особливості. Тому модель управління, яка склалась на рівні певної локальної цивілізації, відповідно національної СЕС, під впливом культуротворюючої релігії, має свої унікальні риси. І для досягнення ефективної роботи будь-якої національної компанії, модель її управління має ґрунтуватись на культурному коді. При цьому принципові зміни в СЕС будь-якого рівня починаються зі змін в людській свідомості. Коли мова йде про компанію – зі зміни психологічної моделі управління управлінців, а потім і свідомості працівників [9].

Під "моделлю управління" ми розуміємо цілісну сукупність уявлень: про цілі СЕС і цілі управління; принципи управління і принципи діяльності СЕС; критерії ефективності управління і діяльності системи; про те, як виглядає і як повинна виглядати система управління, як вона впливає і як повинна впливати на об'єкт управління, як пристосовується і як повинна пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі, щоб СЕС будь-якого рівня могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність. Найважливішими складовими моделі управління є бачення керівника та працівника в СЕС: рис ефективного керівника, працівника; чинників їх ефективної праці та діяльності системи у цілому; сприйняття людини у системі – як мети чи як засобу.

Якщо ці уявлення існують на рівні свідомості керівників, маємо інтелектуальну модель, або ширше (з урахуванням ціннісно-мотиваційної структури особистості) – психологічну модель, а якщо вони науково обґрунтовані – теоретичну модель.

Принциповим положенням є те, що життєздатною, ефективною може бути тільки модель управління СЕС будь-якого рівня, що відповідає культурному коду та є адекватною змінам у зовнішньому середовищі.

Щодо змін в глобальному соціально-економічному середовищі. Необхідно усвідомлювати - нинішня глобальна системна криза, що відбувається протягом як мінімум двох десятиліть, - це криза капіталізму, яка з великою вірогідністю може призвести до переходу в принципово нову систему - посткапіталізм.

Зазначимо, що посткапіталізм - це система, яка побудована на наднаціональному управлінні, технологічним підґрунтям якого є NBICS технології, що з'єднуються цифровою основою, а основним фактором виробництва в ній є інформаційно-психологічним фактор (інформація, в т.ч.

дані про населення), і змінена свідомість соціуму. В цій системі не має місця ані національній державі, ані людині, як особистості.

Перехід до нової системи значно прискорює так звана «корона-криза», спровокована «пандемією». В 2020 році економіці і суспільству у всесвітньому масштабі були нанесені три удари. Вони полягали в: примусовому закритті виробництв; перебуванні в умовах невизначеності і дезорганізації сформованих зв'язків і відносин (що у т.ч. частково зруйнувало сформовані логістичні ланцюги); примусовій ізоляції людей і пандемії страху. І якщо перші два удари частині компаній та бізнесу вдалося подолати, третій має далекосяжні не досить передбачувані наслідки. Причому в 2021- 2022 роках ці явища можуть в якійсь мірі повторитись.

У світовій соціально-економічній системі під впливом корона-кризи, виявилися і (або) посилилися, з'явилися нові руйнівні тенденції, про що свідчить аналіз певних досліджень [1-6]. Це:

- значне скорочення мікро- та малого бізнесу;
- різке підвищення значущості транснаціональних компаній, особливо гігантів цифрового бізнесу і тих бізнесів, які пов'язані з ним;
- наростання розривів між бідними і багатими країнами, між різними соціальними групами і не тільки по майновому критерію, але і по можливості отримати якісну освіту і медичне обслуговування;
- зростання рівня безробіття, у всіх його формах і особливо прихованого безробіття;
- стиснення середнього класу;
- активна цифровізація не тільки бізнес-процесів, а й соціально-культурних процесів;
- масовий перехід до дистанційних форм роботи;

- масовий перехід до дистанційної освіти та медицини (що остаточно руйнує ці сфери);

- глибоке і масове занурення людства в віртуальний світ з незворотними наслідками зміни свідомості особистості і суспільства;

- диференціація компаній і підприємців за принципом дотримання соціальної відповідальності;

- підвищення необхідності морально і соціально відповідального управління соціально-економічними процесами і ведення бізнесу при значному зростанні ризиків недотримання правил етики бізнесу по відношенню до всіх зацікавлених сторін, в т.ч. етики економічних відносин в цифровому середовищі.

*Нові виклики, що проявились у другому півріччі 2021 року, – це енергетична криза, яка стосується багатьох країн світу, у т.ч. розвинутих країн Європи, Китаю та США. В цих частинах світу накопичилась велика кількість проблем і вони досить явно стають епіцентрами нової хвилі глобальної світової соціально-економічної кризи, яка за думкою багатьох фахівців буде на порядок більш руйнівною, ніж криза 2007-2008 рр., і вже стоїть на порозі.*

Щодо соціально-економічної системи України – тенденції її розвитку, нажаль, поки що можливо визначити у таких термінах як, «депресія», «занепад», «відсутність перспектив розвитку». Але на цьому відомому факті ми не будемо зосереджуватись.

*Отже, у зовнішньому середовищі маємо досить негативні, руйнівні процеси, які вводять усі підприємства у нову реальність. Залізничний транспорт на них вплинути не може і стає в певній мірі заручником. Тому завдання управлінців полягає в правильному осмисленні того, що відбувається, пошуку внутрішніх резервів, ефективних детермінант і*

напрямів змін, та створенні життєздатної моделі управління.

Світовий великий бізнес також опинився перед обличчям глобальних викликів і необхідності суттєвих змін в управлінні. Принципова різниця полягає лише в тих факторах, на які вплинути зсередини неможливо: соціально-економічний та політичний статус країни; стан національної економіки та соціальної сфери; галузь діяльності. Але внутрішні детермінанти змін є загальними для усіх великих підприємств.

Що ж усвідомлюється ефективними західними керівниками, фахівцями в галузі управління в якості найважливіших внутрішніх факторів і напрямків змін для роботи в нових умовах?

Аналіз опитувань менеджерів компаній та провідних фахівців, проведений світовими аудиторськими компаніями [6-8], показує, що це такі складові як:

- люди, тобто висококваліфікований персонал, що володіє широкими якостями і навичками (особистісними, в т.ч. моральними; соціально-психологічними в т.ч. гнучкістю, стресостійкістю та адаптивністю; когнітивними та поведінковими, в т.ч. умінням чути і розуміти інших, працювати в команді; цифровими);

- система управління талантами, тобто необхідність не тільки підбору, а й підготовки талановитого персоналу, постійної роботи з ним щодо плекання та збереження талантів;

- система управління змінами в компанії, налаштована на нові умови зовнішнього середовища, динамічні зміни і діяльність в умовах невизначеності;

- система забезпечення етики (соціальної відповідальності) і безпеки функціонування бізнесу в нових умовах в т.ч. в цифровому середовищі;

- цифрові трансформації бізнес-процесів, моделей бізнесу та управління, організаційної культури.

Тобто маємо проблему кадрів (як керівників, так і персоналу) та змін в управлінні. Вони ж в своїй першооснові ґрунтуються на зміні у психологічній моделі управління керівників та у підготовці кадрів. Зупинимось на першому.

Психологічна модель управління – це модель управління персоналом та організацією, яка склалась у свідомості керівників і яку вони вважають за найбільш прийнятну у певній організації, реалізуючі її через певну практику управління [9].

Психологічна модель управління містить такі елементи: погляди менеджерів на цілі, принципи діяльності соціально-економічної системи (місію організації), на цілі та принципи управління, на сутність, чинники та засоби необхідних перетворень, бачення керівника та людини-працівника в соціально-економічній системі – це її інтелектуальна (когнітивна) складова; цінності, ціннісно-мотиваційне ставлення до основних соціально-економічних категорій (праця, власність, конкуренція-співробітництво, багатство, влада, джерела зміни ситуації), рівень значущості мотивів відповідальності, установки на відповідні типи економічної поведінки, культурні стереотипи – це ціннісно-мотиваційна складова психологічної моделі управління менеджера; звичні, прийняті у практиці стилі і методи управління, моделі управлінської та економічної поведінки – це дієво-вольовий компонент психологічної моделі [9, с. 145].

Зміст цієї моделі разом з факторами зовнішнього впливу формує управлінську поведінку та визначає не тільки нинішній стан організації, а й її майбутнє.

Психологічна модель управління формується під впливом багатьох факторів, найважливіші серед яких: цивілізаційний код (культурний код); наявне соціокультурне та соціально-

економічне середовище; виховання та освіти майбутнього керівника; його особистісні риси та якості. Цю модель можливо змінити, але необхідною умовою є бажання самих керівників.

Дослідження психологічної моделі повинно проводитись з урахуванням її відповідності принципу соціокультурної ідентичності та найкращим зразкам сучасного управління, відповідності ситуації у зовнішньому середовищі за умов її різкої зміни.

Саме зі зміни психологічної моделі керівників починають реконфігурацію системи управління, змін в будь-якій організації, сучасні провідні західні фахівці в галузі управління (С.Кові, П.Сенге, К.Пракхалад, Г.Хамел, Дж.Баркер), що ґрунтуються на гуманістичній парадигмі менеджменту [10-12]. Саме на зміну психологічної моделі управління відповідно до традиційної західної філософії бізнесу спрямоване навчання топ-менеджменту у МВА. Зазначимо, що західні фахівці використовують категорії «інтелектуальна модель» та «ментальна модель», які відрізняються від авторської категорії з точки зору системності та повноти, але в даній ситуації це не є принциповим.

Як ми зазначали, кожна національна СЕС, має деякі специфічні риси моделі управління, які забезпечують збереження унікальності та розвиток СЕС в т.ч. в мінливому світі. Такі риси має і модель управління, що сформувалась в межах православної цивілізації (класифікація А.Тойнбі, С. Хантингтона, О.Панаріна), до якої історично входила Україна. Головні з них: *пріоритет духовно-моральних (в радянські часи пріоритет ідейних цінностей), соціальних цінностей та цілей, відповідної мотивації управлінської праці та праці взагалі; соборність; пріоритет в управлінні особистості - лідера-служителя та архітектора змін, який має високі духовно-моральні якості та рівень професіоналізму у порівнянні з*

*пріоритетом дії створеної організаційної системи; спрямованість на людину, а не на завдання; спрямованість на співпрацю, а не на конкуренцію, на творчість, а не рутинність, на ініціативу, а не конформізм. Такі риси особливо проявлялись на рівні окремих організацій (СЕС мікро-рівня).*

Аналіз психологічної моделі управління керівників залізничного транспорту щодо її відповідності культурному коду та найкращим зразкам сучасного менеджменту за авторською методикою було проведено автором ще в 2011-2012 рр. [9]. Було встановлено, що психологічна модель керівника-служителя, спрямованого на людину; диригента, архітектора змін, спрямованого на розвиток талантів та проактивне управління, на командну працю з делегуванням повноважень; фахівця галузі, що демонструє етичну, соціально-відповідальну поведінку – не була вираженою у свідомості керівників. Модель управління не відповідала соціокультурній ідентичності і була неефективною для розвитку компанії.

Зараз, звичайно, необхідно було б провести нове дослідження, але самі дії сучасних керівників демонструють відсутність позитивних змін в психологічній моделі управління, а скоріше - навпаки.

Але саме носії моделі управління, яка відповідає соціокультурній ідентичності та викликам часу, роблять організацію живою, конкурентостійкою, вони готові до успішного керівництва у т.ч. в умовах кризи. Про це, зокрема, свідчать чисельні приклади роботи японських компаній.

Якими ж є фактори успішного керівництва в умовах кризи?

Експерти компанії Делойт [6], проаналізувавши досвід подолання минулих та сучасної криз, запропонували керівництву компаній набір практичних рекомендацій щодо подолання наслідків

нової кризи і виділили п'ять ключових факторів успішного керівництва.

Перший - гнучке керівництво, у т.ч. планування, на основі емпатії: керівник при плануванні, прийняття рішень повинен вміти поставити себе на місце будь-якої людини в рамках бізнес-екосистеми (співробітник, партнер, клієнт). Саме ця риса характеризує тип керівника-служителя, архітектора змін.

Другий - збереження головного, перш за все місії, цілей компанії; розстановка пріоритетів; стабілізація ситуації та аналіз перспектив.

Третій - швидкі, сміливі, рішучі дії керівника, тобто реалізація правила «швидкість реагування важливіше повноти інформації».

Четвертий - володіння ситуацією (контроль ситуації, прозорість і правдивість інформації), здатність вселити впевненість в інших, в т.ч. надавши можливості для подальшого розвитку. Ця риса також пов'язана з типом керівника-служителя, архітектора змін.

П'ятий - побудова управління і бізнес-моделі з орієнтацією на довгострокову перспективу. Це передбачає мислення в довгострокових категоріях, проактивне управління з введенням відповідних інновацій на випередження.

Ми бачимо, що ці фактори пов'язані як зі стратегічним, так і з оперативним управлінням. І для забезпечення успішного управління в умовах кризи всі вони повинні бути внутрішньо притаманними керівникам, тобто бути складовими психологічної моделі управління на рівні установок, навіть стереотипів мислення та поведінки.

Вважаємо, що управлінцям будь-якої національної компанії у т.ч. залізничного транспорту, необхідно проаналізувати готовність керівників та існуючої системи управління щодо можливості забезпечення усіх

вищезазначених змін, які рекомендуються західними фахівцями.

Щодо порівняння пропозицій західного менеджменту відносно розвитку компаній в нових умовах з рисами національної моделі управління та можливості змін. Напевно у когось виникне думка, що виконати ці рекомендації неможливо, як і неможливо знайти керівника-служителя, архітектора, професійну та етично, соціально-відповідальну людину або змінити психологічні моделі управління більшості керівників залізничного транспорту. Але якщо це неможливо, то ніякого подолання кризи, ефективних змін бути у принципі не може.

Головне те, що керівники такого типу вже були в нашій історії. І такі рекомендації щодо факторів успішного керівництва не є принципово новими для нас. Ще в період 2009-2012 рр., автор порівнював західні зразки менеджменту з найкращим досвідом вітчизняного управління, зокрема на прикладі дослідження артільних моделей господарювання, досвіду господарювання підприємців, трудового братства М.М. Неплюєва, і прийшов до двох головних висновків. По-перше, це те, що найкращі вітчизняні зразки управління на століття випередили західну «менеджеріальну думку», що ґрунтується на гуманістичній парадигмі. А по-друге, що домінуюча західна модель менеджменту та ідеальна модель управління, сформована в нашому історичному минулому, мають принципово різну світоглядну, а отже й ціннісну основу, та й відповідно - цілі.

Західний менеджмент збудований в межах капіталістичної системи, що спрямована на накопичення і зростання капіталу (прибутку), і тому кожен керівник раціонально-ірраціонально прагне до реалізації саме цієї мети, часто прикриваючи її «красивими» місіями і концепціями. По справжньому гуманістичний підхід до управління на практиці існує, але є виключенням.

Кращі зразки управління соціально-економічними системами, історично сформовані в межах православної цивілізації, побудовані на платформі православного світогляду, де головна мета бачиться в тому, щоб «людина відновила в собі образ Божий», а людські відносини, на яких будується управління в будь-якій організації (проекті, справі, процесі), в ідеалі повинні бути засновані на любові.

Для моделі управління православної цивілізації природним є розуміння виробництва як творіння (а в творінні наявні елементи хаосу, невідомості, створення, відповідно до поставленої мети, із різних елементів, які мають власні риси єдиного цілого – нового об'єкта, який буде мати нові риси). В цій моделі підсумковий результат ставиться в залежність від повноти підготовки інфраструктурних передумов, обумовлених як зусиллями людей, так і обставинами, що складаються. І ця залежність не очевидна.

Прояв результату обумовлений умінням працівників координувати свої зусилля, відтворюючи "організаційний досвід природи" у свідомій, планолюбній виробничій діяльності. Повнота кваліфікаційних навичок, професіоналізм включають не тільки спеціальні уміння, але і уміння координувати свої зусилля з іншими учасниками. Для такої моделі природним є духовне або, у гіршому разі, ідеологічне спонукання до дії, засноване на розділенні загального інтересу, розумінні своєї ролі в досягненні мети.

Регламентация в такій моделі обумовлена забезпеченням конкретних форм взаємодії співробітників залежно від ситуації, що складається, і перестроювання цієї взаємодії при змінах. Переешкоди в ній виникають як результат неповноти умінь учасників, у тому числі і їх невміння погоджувати свої дії. Проте в ній не передбачається необхідності окремої групи співробітників, яка б стежила за підтримкою умов взаємодії. Досягнення більш високого ступеня організації

розглядається як підсумок нарощування усіх умінь учасників підприємства, у тому числі і їх уміння координувати свої зусилля. Керівництво в цій моделі стає рольовим, тобто пов'язаним з тим, хто краще розуміє зв'язок поточної ситуації і загальної доцільності. Детермінованість немовби "прихована" усвідомленим умінням координувати стихійні прояви, відсутністю конкретно відповідальних за координацію співробітників.

Домінантою цієї моделі є проблема синтезу інтересів різних людей в загальній доцільності спільної дії. Підприємство, з цих позицій, - це група людей, які об'єдналися, щоб зробити спільні дії, обумовлені доцільністю, що розділяється ними. Рішення проблеми узгодженості в цій моделі шукається як досягнення такого рівня підготовленості людей, при якому їх взаємодія стає результатом розуміння. В його основі осмислене слідування деякій загальній меті.

Тобто підприємство (організація) - це не формальне об'єднання заради отримання ефекту, а співтовариство людей, які об'єднані єдністю цілей. Ця аксіологічна єдність дає можливість узгоджувати інтереси, досягнути взаєморозуміння, довіри, узгодженості дій різних людей. На основі узгодженості замість адміністрування усіх операцій і виділення групи співробітників, які будуть виконувати адміністративні функції, у т.ч. планування, регулювання, контроль, у системі виникає механізм самоорганізації та рольового керівництва, справжньої демократії.

Управління в системі здійснюється на основі природної ієрархії, взаємної відповідальності та довіри, досягнення спільного бачення майбутнього, участі усіх у розробленні стратегії та рішень. Лідер-керівник виступає у системі як наставник та служитель, а не як адміністратор, як архітектор змін, творець.

Отже, те, на чому фокусує увагу західний менеджмент щодо забезпечення внутрішніх факторів і напрямків змін для



роботи в екстремальних умовах, є внутрішньо притаманним моделі управління, що виникла у межах православної цивілізації.

Але є принципова різниця: на вступ до якісно нового періоду існування людства і соціально-економічних систем кращі фахівці науки і практики західного менеджменту відреагували лише запропонувавши нові інструменти, однак, не помінявши світоглядну платформу, відповідно - цілепокладання. І тому всі оновлення моделі управління не дадуть принципових змін, бо вони існують в «старій» системі. Саме цей факт залишився поза межами розуміння фахівців. Це важливо розуміти усім керівникам. Підприємства України, у т.ч. підприємства залізничного транспорту, як і західні підприємства, поки існують в межах капіталістичної СЕС і реальне виконання усіх вищезазначених пропозицій буде стикатися з прагненням менеджменту до прибутку, як до головної мети діяльності компанії.

Термінальний розрив неможливо усунути без переходу в іншу систему, засновану на інших цінностях, не на горизонтальному (матеріальному, кількісному, суто економічному вимірі), а на вертикальному (духовно-моральному, культурному) вимірі подій, процесів, прогресу.

А сам епіцентр розриву, розколу, як це відзначав ще А. Тойнбі, знаходиться в людській душі і відповідно цьому вертикальний вимір повинна обрати сама людина – керівник чи працівник.

І тому, зазначимо ще раз, подолання кризи та подальший розвиток – функція бажання керівників змінити власну свідомість, психологічну модель управління та власну поведінку. Але для того, щоб процес зрушився з місця спочатку необхідна зміна свідомості не усіх керівників, а їх критичної маси. І це стосується насамперед керівників держави та великих національних підприємств, в т.ч. залізничного

транспорту. Що є досить тривалим і болючим переходом.

Але чи можливі принципово такі революційні зміни в СЕС та моделі управління. Сучасні західні фахівці в галузі соціального управління (інжинірингу) виявили певні закономірності змін в будь якій соціальній системі. Вони відомі під різними назвами, наприклад як «закон 5%» або закон синхронізації. Або положення про те, що для зміни в усьому соціумі необхідна зміна свідомості та поведінки 10% спільноти, але при цьому драйверами змін у цих 10% є також 10%. Тобто принципові зміни в будь-якому ціннісному напрямі можливі при появі 1% лідерів змін, які наповнені певним духом, цінностями, якостями, знаннями.

Тобто теоретично зміна моделі управління згідно до соціокультурної ідентичності можлива. А ось практично все впирається в бажання керівників до внутрішніх змін у цілях, цінностях, мотивації, ставленні до людини.

**Висновки.** В світовій СЕС відбуваються революційні руйнівні процеси переходу до посткапіталізму, що супроводжуються загибеллю цілих секторів економіки, безлічі підприємств, зубожінням населення, диференціацією його не тільки за соціально-майновим статусом але можливістю повноцінного розвитку. Під особливим ударом опиняються країни так званої периферії, в яких відсутнє якісне державне управління до яких, на жаль, відноситься Україна. Каталізаторами негативних змін стає короно-криза а також нова енергетична криза.

Підприємства України мусять виживати в цій новій реальності. І найгірший варіант нашого майбутнього – посткапіталізм, як система в якій немає місця ані для національних підприємств, ані для людини. І таке майбутнє усвідомлюють далеко не усі.

Але вже зараз, з інших причин, в дуже скрутному становищі опинився

залізничний транспорт, галузь, що має державне значення та соціальну складову, складна соціально-економічна система, що потребує не тільки великих інвестицій, а насамперед системного, об'єднуючого, професійного керівництва. На протязі останніх років такого керівництва не було. Ринкове реформування галузі насправді стало її руйнуванням заради прибутків окремих осіб. І головна причина цього, як і причина усіх руйнівних процесів, знаходиться на рівні свідомості та поведінки керівників і полягає у порушенні формули ефективного господарювання - «моральність плюс професіоналізм».

Нинішня перманентно-шокова ситуація у зовнішньому середовищі з якоюсь ймовірністю може вплинути на глибинне переосмислення цілей, цінностей, зміни поведінки керівників, відповідно - стратегій та моделей управління компаніями. У цьому разі керівники великих підприємств, об'єднавшись, можуть поступово змінювати стратегію розвитку національної економіки та управлінську модель.

Західні фахівці вже відреагували на глобальні зміни, звернувшись до перебудови системи управління компаній, принаймні на рівні аналізу кращого досвіду подолання криз та планування необхідних змін. Ними усвідомлюється необхідність керівників, які б по справжньому усвідомлювали цінність кадрів, виховували таланти, проявляли емпатію до усіх учасників еко-системи бізнесу та прозорість дій, були соціально-відповідальними та довгостроково орієнтованими. Також провідні західні фахівці усвідомлюють, що починати зміни в управлінні необхідно зі зміни свідомості, а потім і поведінки керівників.

Моделі управління, яка історично склалась у межах православної цивілізації, усі ці інновації сучасного західного менеджменту були притаманні внутрішньо. Але ця модель формувалась на зовсім іншій світоглядній основі і тому

мала інші цілі і цінності: не прибуток, а створення соціально-економічних умов для гармонійного розвитку людини (дух-душа-тіло) та суспільства.

Склався великий досвід ефективного господарювання за формулою «моральність плюс професіоналізм». Про це свідчить вивчення діяльності артілей, трудових братств, вітчизняних підприємців. Але він залишився в минулому, як і знання про особливості моделі управління, що відповідає нашому культурному коду. Саме тому в цій статті автор приділив увагу стислому опису цієї моделі.

Для подолання глибокої кризи і забезпечення діяльності підприємств залізничного транспорту в наших керівників, насправді невеликий вибір. Кланово-олігархічний капіталізм, який, на жаль, домінують є основою формування соціально-економічних відносин і в країні, і в галузі, може забезпечити лише короткострокові особисті доходи, а ось систему залізничного транспорту, соціальну складову він знищить, а значить знищить і довгострокові доходи.

Якщо ж мислити у руслі не руйнування, а створення, принципові позитивні зміни можуть початись лише при бажанні певної частки керівників (критичного управлінського потенціалу) залізничного транспорту змінити модель управління починаючи зі зміни власної психологічної моделі, відповідно до культурного коду. Оскільки життєздатною та ефективною є тільки така модель.

Ми розуміємо, в межах тільки окремого, навіть великого, національного підприємства – галузі, якою є залізничний транспорт, неможливо здійснити революційні зміни в управлінні. Принциповим є вибір відповідного напрямку змін і поступовий рух у ньому до можливої міри. Для чого необхідні першочергові зміни в системі підготовки кадрів, у т.ч. критичного управлінського потенціалу, та в системі мотивації праці

керівників та персоналу залізничного транспорту.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great reset, 2020, access mode: <http://reparti.free.fr/schwab2020.pdf2020> (last accessed: 15 Oct 2021).

2. Georgieva K. (2020), The Long Ascent: Overcoming the Crisis and Building a More Resilient Economy, *International Monetary Fund: web-site*, access mode: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/10/06/sp100620-the-long-ascent-overcoming-the-crisis-and-building-a-more-resilient-economy> (last accessed: 06 Oct 2021).

3. Сасскинд Д. Как изменится мир после COVID-19? Шесть видных аналитиков размышляют о том, как пандемия изменила мир. *Финансы и развитие*. Вып. 57. № 2. С. 26-29. URL: <https://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/fandd/2020/06/pdf/fd0620r.pdf> (дата обращения: 18.10.2021).

4. Bennett V. (2020), Pandemic hits EBRD regions harder than advanced Europe – survey, *European Bank for Reconstruction and Development: web-site*, URL: <https://www.ebrd.com/news/2020/pandemic-hits-ebrd-regions-harder-than-advanced-europe-survey.html> (last accessed: 05 Oct 2021).

5. Калмыков А. Две новости о коронакризисе: хорошая и плохая. Все лучше, чем думали, но хуже, чем надеялись. *bbc.com: веб-сайт*. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-54462680> (дата обращения: 27.05.2021).

6. Ключевые факторы успешного руководства. Компании перед лицом коронавирусной угрозы. *deloitte.com: веб-сайт*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.pdf> (дата обращения: 25.05.2021).

7. Наступил ли момент истины для этики и социальной ответственности бизнеса? Глобальное исследование в области соблюдения принципов деловой этики, 2020 год. *assets.ey.com: веб-сайт*. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\\_ru/topics/for-ensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-rus.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/for-ensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-rus.pdf) (дата обращения: 26.05.2021).

8. KPMG 2020 CEO Outlook Спецвыпуск: COVID-19. *KPMG: веб-сайт*. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/09/CEO-Outlook-Report-UA-Global.pdf> (дата звернення: 27.05.2021).

9. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту): монографія / В. В. Компанієць. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.

10. Баркер Дж. Парадигмы мышления: Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире/ Джоэл Баркер; Пер с англ.- М.:Альпина Бизнес Букс, 2007.- 187с.

11.Кови Ст.Р. Восьмой навык: От эффективности к величию. / Стивен Р. Кови; Пер с англ.- М.:Альпина Бизнес Букс, 2007.- 408 с.

12. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации/ Питер Сенге; Пер с англ.- М.:ЗАО «Олимп-бизнес», 2009.- 448 с.

#### REFERENCES

1. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great reset, 2020, Available at: <http://reparti.free.fr/schwab2020.pdf2020> (last accessed: 15 Oct 2021).

2. Georgieva K. (2020), The Long Ascent: Overcoming the Crisis and Building a More Resilient Economy, *International*

*Monetary Fund: web-site*, Available at: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/10/06/sp100620-the-long-ascent-overcoming-the-crisis-and-building-a-more-resilient-economy> (last accessed: 06 Oct 2021).

3. Sasskind D. (2020) Kak izmenitsya mir posle COVID-19? Shest' vidnykh analitikov razmyshlyayut o tom, kak pandemiya izmenila mir. [How the world will change after COVID-19? Six prominent analysts reflect on how the pandemic has changed the world.]. *Finance & Development*. Vol. 57, no 2, p. 26-29. Available at: <https://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/fandd/2020/06/pdf/fd0620r.pdf> (access date: 18.10.2021).

4. Bennett V. (2020), Pandemic hits EBRD regions harder than advanced Europe - survey, *European Bank for Reconstruction and Development: web-site*, Available at: <https://www.ebrd.com/news/2020/pandemic-hits-ebrd-regions-harder-than-advanced-europe-survey.html> (last accessed: 05 Oct 2021).

5. Kalmykov A. Dve novosti o koronakrizise: khoroshaya i plokhaya. Vse luchshe, chem dumali, no khuzhe, chem nadeyalis' [Two news about the coronacrisis: good and bad. Everything is better than thought, but worse than hoped.] *bbc.com: website*. Available at: <https://www.bbc.com/russian/features-54462680> (access date: 27.05.2021).

6. Klyuchevyye faktory uspeshnogo rukovodstva. Kompanii pered litsom koronavirusnoy ugrozy. [Key factors for successful leadership. Companies facing the coronavirus threat.] *deloitte.com: website*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/en/Documents/about-deloitte/ru/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.pdf> (accessed: 25.05.2021).

7. Nastupil li moment istiny dlya etiki i sotsial'noy otvetstvennosti biznesa? Global'noye issledovaniye v oblasti

soblyudeniya printsiptov delovoy etiki, 2020 god. [Is there a moment of truth for business ethics and social responsibility? Global Survey on Business Ethics, 2020]. *assets.ey.com: website*. Available at: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\\_ru/topics/for-ensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-rus.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/for-ensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-rus.pdf) (access date: 26.05.2021).

8. KPMG 2020 CEO Outlook Special issue: COVID-19. KPMG: website. Available at: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/09/CEO-Outlook-Report-UA-Global.pdf> (application date: 27.05.2021).

9. Kompaniyets' V.V. (2012) *Upravlinnya rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system u dukhovno-moral'nomu ta sotsiokul'turnomu vymiri. Chastyna 2. Yakist' upravlinnya sotsial'no-ekonomichnykh systemamy: dukhovno-moral'ni ta kul'turni priorytety (na prykladi zaliznychnoho transportu)* [Management of development of socio-economic systems in the spiritual, moral and socio-cultural dimension. Part 2. Quality of management of socio-economic systems: spiritual, moral and cultural priorities (on the example of railway transport)]: monograph. Kharkiv: UkrDAZT, 296 p

10. Barker Dzh. (2007) *Paradigmy myshleniya: Kak uvidet' novoye i preuspet' v menyayushchetsya mire* [Paradigms of thinking: How to see new things and succeed in a changing world] Per from English - M.: Alpina Business Books, 187 p.

11. Kovi St.R. (2007) *Vos'moy navyk: Ot effektivnosti k velichiyu*. [Eighth Skill: From Efficiency to Greatness]. Per from English - M.: Alpina Business Books, 408 p.

12. Senge Piter M. (2009) *Pyataya distsiplina. Iskusstvo i praktika obuchayushchetsya organizatsii* [The fifth discipline. The Art and Practice of Learning Organization]. Per from English - M.: JSC "Olimp-business", 448 p.