

JEL: M 12

*Компанієць В.В., професор кафедри економіки та управління виробничим та комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, академік Академії економічних наук України, д.е.н., професор*

## ЩОДО ГЛИБИННИХ ВИКЛИКІВ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПРИОРІТЕТІВ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ (КАДРОВА СКЛАДОВА)

*Анотація.* Охарактеризовані процеси в глобальному соціально-економічному середовищі та їх наслідки, що формують нову реальність. Проаналізовано думку західних фахівців щодо факторів і напрямів забезпечення діяльності підприємств в цих умовах. Доведено, що головним пріоритетом розвитку залізничного транспорту повинна бути кадрова складова, що забезпечується через корпоративну освіту та нематеріальну складову формування лояльності персоналу.

*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. Оскільки на зовнішні процеси вплинути неможливо, завдання управлінців галузі полягає в правильному осмисленні того, що відбувається, пошуку внутрішніх резервів та вибору стратегічних пріоритетів розвитку.

*Основні матеріали дослідження.* Що стосується змін в глобальному соціально-економічному середовищі. В світовій СЕС відбуваються революційні руйнівні процеси переходу до посткапіталізму, що супроводжуються загибеллю цілих секторів економіки, безлічі підприємств, зuboжінням населення, диференціацію 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.

Що ж усвідомлюється ефективними західними керівниками, фахівцями в галузі менеджменту в якості найважливіших внутрішніх факторів і напрямків змін для роботи в нових умовах? Аналіз опитувань менеджерів компаній та провідних фахівців, проведений світовими аудиторськими компаніями [1-3], 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 стратегічні пріоритети підбору, розвитку, збереження, підтримки кадрів (як керівників, так і персоналу взагалі) та відповідних змін у системі управління.

Пріоритет кадрової складової для залізничного транспорту є актуальним і у зв'язку з такими негативними внутрішніми процесами, як: критична нестача кадрів певного фаху; висока поточність кваліфікованих кадрів; неоптимальна вікова структура кадрів у т.ч. через небажання молоді працювати на залізниці. І вони пов'язані як з глибинними змінами у зовнішньому середовищі, так і з неякісною кадровою, у т.ч. мотиваційною політикою, непрофесійною, безвідповідальною поведінкою керівників.

Розкриємо пріоритет кадрової складової. Для великих компаній проблема підготовки якісних кадрів та їх розвитку зараз вирішується за допомогою корпоративної освіти. Проблема збереження, підтримки кадрів – за допомогою створення якісної гнучкої системи мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної. Саме можливість розвитку у т.ч. через освітні програми компанії та мотивація є важливішими факторами лояльності персоналу поряд з соціально-психологічним кліматом (ширше - організаційною культурою) якостями та поведінкою керівників.

Щодо будівництва, якісної корпоративної освіти. Вона матиме готувати управлінців нового типу та майбутніх працівників для галузі на системних, інновативних засадах, зберігаючи в якості основи найкращі традиції та практики вітчизняної університетської та практико-орієнтованої, професійної освіти, соціокультурний фундамент. Крім того, в умовах швидких змін в технологіях, в організації та управлінні персонал повинен постійно навчатись, в т.ч. на робочому місці. І це теж функція корпоративної освіти.

Систему та модель управління компанією також неможливо змінити без якісної освіти. Ще відомий гуру менеджменту Едвардс Демінг зазначав: «Нам ніколи не трансформувати пануючу систему управління, не змінюючи пануючу систему освіти. Вони складають єдину систему» [цит. по 4, с.21]. Він же, в свій час зробив гуманістичну революцію у західному менеджменті, наполягаючи на підготовці лідерів, які люблять людей з якими працюють, і розуміють, що головна цінність – це персонал їх організації.

Необхідність корпоративної освіти також актуалізується у зв'язку з появою та розширенням питомої ваги на ринку праці представників молодих поколінь, так званих міленіалів та цифровиків. Їх цінності, якості та мотиви діяльності, вміння відрізняються від старших поколінь і рідко відповідають вимогам сучасної організації, виробництва. Особливо це стосується цифровиків. І на ці розриви між вимогами до майбутніх працівників з одного боку та їх якостями і можливостями системи освіти - з іншого, ми вже звертали увагу в окремому дослідженні [5]. Ціннісно-мотиваційний профіль, вміння, навички, прагнення представників «покоління зет» часто несумісні із відповідальною, інтенсивною, командною працею, працею яка потребує системного, глибинного мислення, уваги та наполегливості, із шляхом поступового кар'єрного, професійного зростання в одній організації, з вмінням постійно навчатись [6]. Це все, що вимагає від спеціаліста чи керівника сучасне підприємство залізничного транспорту.

І тому, щоб не стикнутись в найближчий час з величезною проблемою глобальної нестачі кадрів від кадрів робітничої спеціальності до фахівців і майбутніх управлінців, такі кадри необхідно готувати всередині СЕС відтворюючи професійну та фахову освіту у т.ч. за допомогою моделі дуального навчання.

Створення корпоративної системи навчання це виклик сучасності ще й на тлі, на жаль, стрімких деградаційних процесів в освіті взагалі, коли в найближчому майбутньому якісна освіта стане привілеєм меншості.

Іншим напрямом пріоритету «кадри» повинно стати збереження та розвиток тих головних складових, які створять для працівників унікальні конкурентні переваги на підприємствах галузі в умовах глобальних, глибинних змін світової СЕС та змін в соціально-економічному середовищі України. Мова йде про нематеріальну складову формування лояльності персоналу.

Соціально-економічними наслідками глобальної перебудови та переходу до посткапіталізму у всьому світі стають процеси: зростання розривів між різними соціальними

групами як за майновим критерієм, так і за можливістю отримати якісну освіту і медичне обслуговування; стрімке зростання безробіття та бідності; збільшення соціальної напруги та конфліктності, протестних настроїв.

Соціально-психологічні наслідки також вражають. Ще в 2017 році ВОЗ спрогнозувала вихід в 2030 році на перше місце серед хвороб депресії. «Пандемія» ймовірно прискорить цей процес. Її наслідком вже стало зростання в світовому суспільстві паніки, страхів, депресій, «колективної туги», агресії інших психічних розладів [7, с. 172].

В Україні ситуація теж невтішна. Нажаль те суспільство, що формується в Україні можна визначити як суспільство страху, недовіри, розчарування, аномійної деморалізованості. Про це свідчать дослідження, що проводяться науковцями-соціологами НАН України у межах щорічного моніторингу соціальних змін. Настрої, почуття сучасних українців у 2020 році характеризується такими якостями (топ-5 негативних проявів): розчарування (42,3%); відчуття незахищеності (36,9%); панування тривоги (35,8%); напруженість (24,2%); байдужість (21,4%). Порівняно з 2019 роком практично всі негативні переживання збільшилися в 1,5-2 рази. При цьому позитивні настрої у вигляді надії на майбутнє виражені майже вдвічі менше (24,2%) [8, с. 413]. У суспільній свідомості панує песимізм: співвідношення соціальних оптимістів та песимістів складає 2,5:1 [8, с. 410]. Також порівняно з минулими роками підвищився рівень страхів українців. Головними страхами українців залишаються соціально-економічні. Найбільше українці бояться безробіття (70,7%), потім йде страх зростання цін (64,9%). Невиплати зарплат та пенсій побоюються 57,8 % українців [8, с. 415].

Отже, виходячи з аналізу соціально-економічних та психологічних наслідків глобальної кризи, унікальними конкурентними перевагами для працівників на підприємствах галузі можуть бути такі нематеріальні мотиватори як: гарантія праці; збереження та розвиток соціальної складової галузі (медичне обслуговування, оздоровлення); психологічна підтримка працівників та якісна організаційна культура. І якщо перші два напрями більш актуальні для представників старшого покоління, психологічна підтримка, відповідна організаційна культура в умовах постійних стресів, змін важлива для усіх.

Те що компанії та держава повинні брати на себе відповідальність за працівників у скрутні часи глобальної кризи, відмітив, навіть генеральний секретар Міжнародної конфедерації профсоюзів Шаран Бароу: «Політика в галузі заробітної плати, колективні переговори та регулювання ринку праці здатні поживити попит і відновити рівень доходів, а також покласти край моделі ведення бізнесу, що допускає відмову від відповідальності компанії за найманих співробітників» [9]. Одним із позитивних прикладів збереження персоналу в умовах тривалої кризи може стати німецька програма неповної зайнятості «Kurzarbeit» (державна підтримка працівників).

Також відповідними перевагами і умовою лояльності працівників є створення в галузі організаційної культури, спрямованої на: солідарність; взаємну довіру; мотивацію відповідальності, моральності, колективної праці, творчості, постійного навчання. Саме ці характеристики культури відповідають як соціокультурній ідентичності, так і вимогам до працівників в умовах стрімких змін, невизначеності та агресивності зовнішнього середовища.

**Висновки.** Щоб зберегти та забезпечити розвиток залізничного транспорту в дуже скрутних зовнішніх умовах головним пріоритетом розвитку на нашу думку повинна стати кадрова складова (тобто пошук, розвиток, збереження кадрів від представників робітничих професій до майбутніх управлінців) та зміни в системі (моделі) управління. Кадровий пріоритет повинен реалізуватись через створення корпоративної освіти, адекватної вимогам часу та найкращим вітчизняним здобуткам, традиціям, а також нематеріальну складову формування лояльності персоналу (гарантія праці; збереження та розвиток соціальної складової галузі; психологічна підтримка працівників).

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ключевые факторы успешного руководства. Компании перед лицом коронавирусной угрозы. *deloitte.com*: веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Docu%20ments/about-deloitte/ru/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.pdf> (дата обращения: 25.05.2021).
2. 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).
3. 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](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/09/CEO-Outlook-Report_UA_Global.pdf) (дата звернення: 27.05.2021).
4. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации; Пер с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2009. 448 с.
5. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great reset, 2020, access mode: <http://reparti.free.fr/schwab2020.pdf2020> (last accessed: 15 Oct 2021).
6. Kompaniets V., Polevaya V., Poliakova E. Shramenko E. Readiness of workers for a new economy in condition of systemic changes (man – technologies – economy), SHS Web Conf, 2019, Vol. 67, “Fifteenth Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics”, access mode: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf\\_NTI-UkrSURT2019\\_06028/shsconf\\_NTI-UkrSURT2019\\_06028.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06028/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06028.html) (last accessed: 25 Oct 2021).
7. Компаниец В. В. Трансформация ценностно-мотивационного портрета и модели экономического поведения поколения Z и риски для социально-экономических систем. *Управління економікою: теорія та практика. Восьмі Чумаченківські читання*. 2020. С. 152–169.
8. Соболева Н. Детермінанти страху в масовій свідомості українців. *Українське суспільство: моніторинг соціальних змін*. 2020. Вип. 7 (21). С. 407–417.
9. 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).