Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Пояснювальна записка і розрахунки

до кваліфікаційної роботи

МРЕ.918.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д23
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)


Марина РЄЗНІК
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Ірина ЧОРНОБРОВКА

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

2025

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізн**есом**
Рівень вищої освіти: магістр
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук
_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Рєзнік Марині Станаславівні

1 Тема «Впровадження технологій адаптивного управління підприємством залізничного транспорту в умовах воєнного стану»
керівник Чорнобровка Ірина Вікторівна, канд. екон. наук, доцент
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «21» жовтня 2024 року № 24/24
2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року
3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) підприємства за 2020-2023 рр.
Звіт про фінансові результати (форма № 2) підприємства за 2020-2023 рр.
Звіт з праці підприємства за 2020-2023 рр.
Звіт про наявність та рух основних засобів підприємства за 2020-2023 рр..
Звіт про рух грошових коштів підприємства за 2020-2023 рр.
Звіт про наявність та рух трудових ресурсів підприємства за 2020-2023 рр.
Науково-методична література
Періодичні видання
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1 Теоретико-методологічні основи адаптивного управління підприємствами
2 Аналіз господарської діяльності Полтавської дистанції електропостачання
3 Напрямки впровадження технологій адаптивного управління в діяльності підприємств залізничного транспорту

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об’єкт та предмет дослідження

2-4 Теоретичні та практичні засади впровадження технологій адаптивного управління на підприємствах

5 Аналіз обсягових показників роботи підприємства за 2020-2023 роки

6 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства за 2020-2023 роки

7 Аналіз експлуатаційних витрат підприємства за 2020-2023 роки

8 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2020-2023 роки

9-12 Напрямки впровадження технологій адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні основи адаптивного управління підприємствами	22.10.2024	викон.
2 Аналіз господарської діяльності Полтавської дистанції електропостачання	01.11.2024	викон.
3 Напрямки впровадження технологій адаптивного управління в діяльності підприємств залізничного транспорту	16.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.

Студент Марина РЄЗНІК

Керівник Ірина ЧОРНОБРОВКА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методичні основи адаптивного управління підприємствами	12
1.1 Адаптивне управління: еволюція, поняття та сутнісна характеристика	12
1.2 Організаційні аспекти впровадження технологій адаптивного управління	20
1.3 Механізм реалізації адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту	33
Висновок до розділу 1	45
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності Полтавської дистанції електропостачання	49
2.1 Характеристика Полтавської дистанції електропостачання	49
2.2 Аналіз обсягових показників роботи дистанції	50
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	53
2.4 Аналіз експлуатаційних витрат підприємства	64
2.5 Аналіз основних фінансово-економічних показників	68
Висновок до розділу 2	71
3 Напрямки впровадження технологій адаптивного управління в діяльності підприємств залізничного транспорту	77
3.1 Адаптивні технології на основі штучного інтелекту на підприємствах залізничного транспорту	77
3.2 Адаптивні технології управління інноваційно-інвестиційними процесами підприємств залізничного транспорту	83
3.3 Удосконалення системи управління персоналом підприємств	

залізничного транспорту в адаптивних управлінських системах 85
Висновок до розділу 3 94
Висновок 96
Список використаних джерел 105

Вступ

Актуальність дослідження. Подолання парадоксів і стратегічних дилем є головною проблемою сучасних підприємств. Одна з головних стратегічних дилем полягає в тому, чи рухатися вперед шляхом безперервності, чи ініціювати зміни для прогресу. Традиційне стратегічне мислення в управлінні ґрунтувалося на принципі «або-або», тобто вибирати безперервність або змінюватися. Традиційно в стабільному середовищі як стратегічні мислителі, так і практики віддавали перевагу стратегічному шляху безперервності. Але сили конкуренції та глобалізації виявилися домінуючими, щоб дозволити стратегічному вибору сильно схилитися до змін за останні два десятиліття. І безперервність, і зміни можуть запропонувати багато обіцянок для зростання підприємства та відкриття нових можливостей і можливостей, і це виклик – стратегічно використовувати кожну з протиборчих сил разом. Постмодерне управлінське мислення загалом схиляється до підходу «і те, і інше», а не до традиційного підходу «або-або». Парадигма гнучкості загалом і стратегічної гнучкості зокрема забезпечує філософську основу та виступає джерелом для зміни рамок стратегії текучого потоку.

Гнучкість або адаптивність має багато значення залежно від ситуації, деякі з важливих з них: адаптивність до змін у середовищі; пристосування до ситуації; спритність у дії; доброзичливість у стосунках; автономність у функціонуванні; рівновага в конкуруючих протилежностях; розширення кругозору; компроміс заради покращення; непередбаченість у плануванні; індивідуальні рішення; еластичність при розтягуванні; свобода думки і самовираження; неформальне ставлення; лібералізація контролю; локальність в організації; відкритість у мисленні; стійкість у реалізації; чуйність до вимог клієнтів; варіативність параметрів і специфікацій; мобільність в угодах; і універсальність рішень і операцій. Це лише репрезентативний список, і до нього можна визначити та додати багато інших конотацій гнучкості.

Зв’язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота

виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою дослідження є розробка стратегічних заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту в умовах воєнного стану.

У відповідності до поставленої мети у процесі написання роботи було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- досліджено теоретико-методологічні основи адаптивного управління підприємствами;

- наведено загальну характеристика підприємства та виконано техніко-економічний аналіз його діяльності;

- розроблено напрямки впровадження технологій адаптивного управління в діяльності підприємств залізничного транспорту.

Об'єктом дослідження є процес адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи щодо впровадження технологій адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботи використані такі загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють здійснити дослідження процесів і явищ, їх взаємозв'язки та вирішити поставлені наукові завдання. Теоретичні та прикладні розробки базуються на положеннях загальної теорії управління та адаптивного управління. При дослідженні та узагальненні теоретичних і методичних підходів й аналізі результатів прикладних досліджень використано загальнонаукові методи узагальнення, статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних і закордонних

вчених присвячених у сфері забезпечення ефективності діяльності підприємства, управління прибутком суб'єктів господарювання, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-83], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному: технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності. Адаптивне управління має свої закономірності, що були виділені шляхом логічного дедуктивного аналізу з синергетичних позицій ідеї спрямованої самоорганізації: закономірність активізації природних механізмів розвитку керованої системи; закономірність когерентного зближення різних за походженням процесів на основі діалогічної адаптації взаємодіючих сторін; закономірність залежності адаптивного характеру управління від реалістичності його мети; закономірність взаємоадаптації керуючої й керованої підсистем; закономірність оптимального співвідношення спрямовуючих впливів керуючої підсистеми та свідомого самоспрямування керованої підсистеми; закономірність моніторингового супроводу взаємодії керуючої і керованої підсистем та їх рефлексивного розвитку; закономірність взаємозалежності поточного коригування й перспективного регулювання діяльності об'єкта управління; закономірність підсилення суб'єктності відносин, партнерських стосунків та природовідповідності розвитку об'єкта у процесі здійснення цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми; закономірність залежності підвищення ефективності адаптивного управління від повноти використання його наукових засад; закономірність дії «інформаційного пульсара» з прямим та зворотним зв'язком, що відбиває

структуру взаємин і забезпечує поточне взаємокоригування діяльності керуючої й керованої підсистем.

Практична значущість: сформульовані закономірності дають змогу виділити принципи адаптивного управління, а саме: принцип пріоритетного визнання розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення; принцип резонансу; принцип управління через самоуправління; принцип наскрізно-рівневої адаптації і діалогічної узгодженості; принцип мотивації; принцип постійного підвищення компетентності; принцип спрямованої самоорганізації; принцип кооперації; принцип поточного саморегулювання; принцип спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату; принцип відкритості. Запропонований у дослідженні підхід дозволяє чітко побудувати відповідну систему управління, яка буде швидко та якісно реагувати на зміни у конкурентному, зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств залізничного транспорту.

Результатами роботи є наступне: підприємства залізничного транспорту, що працюють в умовах воєнного стану, повинні керувати ризиками, пов'язаними з підвищеною політичною та економічною нестабільністю. Таке середовище може призвести до коливань валютних курсів, підвищення оподаткування та потенційних проблем із постачанням. Стратегії комунікації також мають розвиватися в умовах воєнного стану. Підприємствам необхідно інформувати зацікавлені сторони про те, як ситуація впливає діяльність. Регулярні оновлення для працівників, клієнтів та постачальників про години роботи, доступність послуг та заходи безпеки мають життєво важливе значення. Чітке та часте спілкування може допомогти пом'якшити вплив чуток та дезінформації, стабілізуючи безпекове середовище. Зрештою, планування стійкості до майбутніх криз – болісний урок, який дав недавні світові події. Малі підприємства, які інвестують у планування на випадок непередбачених обставин та антикризове управління, краще підготовлені до майбутніх збоїв. Це включає навчання персоналу, розробку протоколів дій у надзвичайних ситуаціях і встановлення гнучких робочих графікі.

На підприємстві необхідно застосувати процесний підхід до управління

персоналом в межах застосування технологій адаптивного управління. Під процесним підходом до організації та управлінню діяльністю підприємства розуміють орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи управління підприємством – на управління як кожним окремим бізнес-процесом, так і усім підприємством в цілому.

Організація управління персоналом підприємств залізничного транспорту на основі бізнес-процесів є винаходом, що дозволяє значно підвищити гнучкість та ефективність управління. Суть принципу організації роботи на основі бізнес-процесів міститься у новому погляді на внутрішньо фірмову діяльність – розгляданні останньої не тільки як набору функцій, але, також, і як набору бізнес-процесів компанії, кожний з яких розглядається як окремий потік робіт (що часто належать до різних функцій), маючих вхід (наприклад, необхідні ресурси для виконання замовлення) та вихід (продукт). Цей потік є ланцюгом операцій, що перетворюють те, що представлено на вході в те, що потребується на виході. При цьому бізнес-процеси відповідають природному плину діяльності підприємства компанії, їх тільки потрібно виділити, класифікувати всю діяльність компанії на окремі бізнес-процеси. Ідентифікація бізнес-процесів та їх створення дозволяє подивитися на діяльність підприємства в цілому та побачити, які саме набори робіт по різним функціям, як саме створюється дохід компанії чи наскільки економно витрачаються ресурси.

Запропоновані підходи до визначення та впровадження адаптивних технологій управління в діяльності підприємств залізничного транспорту визначає логіку даного дослідження та дозволяє обґрунтувати актуальність впровадження таких технологій в діяльність підприємств залізничного транспорту.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 84-й Студентській науково-технічній конференції Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2024 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику наукових праць «Соціально-гуманітарний вісник» загальним обсягом 10 сторінок (у

співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі «Теоретико-методологічні основи адаптивного управління підприємствами» досліджено сутність адаптивного управління підприємствами, обґрунтовано організаційні аспекти впровадження адаптивних технологій управління, побудовано механізм адаптивного управління підприємствами транспорту.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності Полтавської дистанції електропостачання»» виконано аналіз господарської діяльності підприємства за напрямками: аналіз обсягових показників, аналіз ефективності використання трудових ресурсів, аналіз експлуатаційних витрат і фінансово-економічних показників.

У третьому розділі «Напрямки впровадження технологій адаптивного управління в діяльності підприємств залізничного транспорту» обгрунтовано механізми впровадження адаптивних технологій на основі штучного інтелекту й управління інноваційно-інвестиційними процесами підприємств залізничного транспорту, розроблено напрямки удосконалення системи управління персоналом підприємств залізничного транспорту в адаптивних управлінських системах.

1 Теоретико-методологічні основи адаптивного управління підприємствами

1.1 Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика

Витоки адаптивного управління починаються з часів появи й застосування управлінських впливів для регулювання взаємовідносин людей. Дійсно, воля громади у первісному суспільстві була спрямована на зрівняльний розподіл продукту праці серед членів громади незалежно від участі кожного з них. Пізніше поступово розвивається трудовий спосіб розподілу, що можна розглядати як прояв ознаки адаптивного управління.

Важливими наслідками розвитку горизонтальних пластів управління у феодальному суспільстві була можливість васалів обирати сеньйора для укладення феодальної угоди, яка наказувала васалу служити сеньйору, а феодал мав за це виявляти заступництво васалу.

Капіталістична формація сприяла накопиченню капіталу для утримання таких соціальних сфер, як освіта, культура, наука тощо. Саме в цей час зароджується наука управління, засновником якої по праву вважають Ф. Тейлора. Він не тільки розробив наукові принципи управління, а й створив основу наукової організації праці робітників. Він цікавився стосунками керівника й підлеглих, які він вважав важливим фактором для збільшення прибутку. Таким чином, досягаючи економічної мети, Ф. Тейлор одночасно сприяв розвитку адаптивних ознак управління.

Важливою віхою в розвитку адаптивних засад управління були здобутки школи людських відносин американського соціолога і психолога Е. Мейо. Він запропонував розглядати будь-яку організацію як певну соціальну систему, що має інтегровану соціальну структуру.

Таким чином, Е. Мейо виявив нову управлінську функцію, яка стосувалася людського фактору й стала іменуватися «управління персоналом». З розвитком цієї школи пов’язані також імена Мері Паркер Фоллет (США, визначила управління як

виконання робіт за допомогою інших осіб, роль особистості в ефективності виробництва) [9], Дугласа МакГрегора (теорія «Х» та «У» – різні уявлення керівників про ставлення виконавців до праці), Ф. Герцберга (теорія мотиваційної гігієни), Р. Лайкерта (теорія організаційних модельних систем), С. Арджиріса (теорія групового навчання), А. Маслоу (теорія ієрархії потреб)) [3], Р. Блейка, Дж. Мутона (баланс між виробничими й соціальними потребами).

Наукові дослідження школи людських відносин, що розвивалася на тлі розвитку поведінкових наук, створили наукове підґрунтя для виділення адаптивного управління в окремий різновид.

Науковці по-різному розглядають еволюцію адаптивного управління соціальними системами. Так О. Мойсеєв вважає адаптивність природною якістю управління. Поруч із адаптивністю він виділяє такі характеристики управління, як релевантність, цінність, цілеспрямованість, активність, превентивність, прогностичність, інтеграція, консолідація, мотиваційність, демократичність, партисипативність, гуманність, людяність, особистісна орієнтованість. На думку вченого, можна моделювати проявлення різних характеристик управління в залежності від потреб організації [5]. Г. Полякова виділяє три періоди становлення й розвитку адаптивного управління. Перший період вона зв’язує з алгоритмізацією управління в 70-х роках ХХ ст., коли адаптивність управління була спрямована на процеси пристосування до індивідуальних особливостей розвитку здібностей учнів. Подальший розвиток засад адаптивного управління, на думку дослідниці, відбувався у 80-90 роки минулого століття. Теорія управління в цей період збагачується знаннями соціології й психології щодо суб’єктно-об’єктних відносин, що уможливлює вивчення не тільки технології управління, а й особливості взаємодії учасників освітнього процесу. Третій період розвитку адаптивного управління авторка визначає як період психологізації. Специфікою адаптивних систем освіти й управління ними є розгляд таких процесів, як мотивація, стимулювання, соціальна адаптація, взаємодія, самоуправління [7].

Західні вчені теж розглядають зміни в управлінні організаціями з позицій адаптивності. Так англійські дослідники Т. Берне та Г. Сталкер [4] досліджували

взаємозв’язок між організаційною структурою підприємства й швидкістю змін оточуючого середовища. Ними встановлено, що за різної швидкості зовнішніх змін треба використовувати адекватні організаційні структури: від бюрократичної до адаптивної, включаючи і проміжні форми. Дослідники С. Девіс та П. Лоуренс впевнюють у неможливості застосування чистих адаптивних структур без бюрократичних для оптимального управління організацією в мінливих умовах. Вони доводять, що рухомість зв’язків забезпечується не тільки адаптивними структурами, але й гнучким керівництвом, що набуває адаптивного характеру. Адаптивне керівництво розглядається як здатність керівника обирати й поєднувати різні стилі управління залежно від ситуації. При цьому підвищення адаптивності керівництва досягається за рахунок переформування творчих груп, перепроектування завдань або модифікації посадових повноважень.

Фінський дослідник П. Херсі [11] описує 2 види поведінки управлінця: задачоцентричний та антропоцентричний, що проявляються у різних комбінаціях залежно від ситуації, відповідного стилю управління керівника й рівня зрілості підлеглих. Згодом у підлеглих виробляється власний стиль поведінки, з’являються традиції і особливий внутрішній порядок, заснований на колективних вимогах і правилах. Таке явище отримало назву організаційної (або корпоративної) культури.

Нині однією з визнаних типологій організаційної культури є класифікація К. Ханді [13], що описує чотири типи організаційної культури. Серед них визначається культура індивідуальності, що орієнтована на людей. В умовах цієї культури існує автономія кожного, що забезпечується високим рівнем зрілості колективу. Завдання керівника – сприяти підвищенню компетентності кожного працівника. Останнім часом у літературі з’явилося поняття організаційної культури, що адаптується. Така культура притаманна колективам організацій, що знаходяться в мінливих умовах. Керівники таких колективів піклуються про підвищення рівня готовності працівників до введення інновацій і поточної переорієнтації своїх дій за зміни стратегії організації.

Г. Єльникова [1] вбачає витоки адаптивного управління з ситуативної теорії адаптації, що нарівні з ситуативними теоріями глобальної стратегії і управління за

результатами відноситься до ситуативного підходу й у 80-ті роки XX століття розроблялася в школі соціальних систем та зайняла особливе місце серед сучасних учень про управління. Теорію адаптації називають ще стратегією пристосування. Вона полягає в тому, що в реальній сучасності будь-яка організація маневрує у розподілі виробництва товарів і послуг між своїми структурними підрозділами і підрозділами в регіоні, а також створює комбінації найбільш вигідних напрямків дій з урахуванням ситуативних чинників зовнішнього середовища.

На думку Г. Єльникової, адаптивне управління з'явилося як об'єктивна необхідність для узгодження різноспрямованих впливів в умовах розвитку ринкової економіки. Появу адаптивного управління вона пов'язує з необхідністю врахування ситуацій нестабільності при розвитку ринково-економічних відносин. На думку авторки, ці ситуації активізують комунікативні стосунки й змінюють внутрішні механізми управлінського процесу. Тому на основі логічного аналізу акту соціальної взаємодії вчена розробляє концепцію спрямованої самоорганізації, що створює механізм адаптивного управління. Управління стає гнучким і динамічним, враховуючим потреби не тільки суб'єкта, а й об'єкта управлінської діяльності, що інтегрується в спільній меті. Для задоволення власних потреб учасники управлінського процесу поєднують зусилля, необхідно спрямовуючи свої дії на досягнення спільної мети. Таке управління має адаптивні засади, тому отримало назву адаптивного.

Із зазначеного вище можна зробити висновок про те, що у сучасних вітчизняних і зарубіжних вчених немає однозначної думки про еволюцію адаптивного управління. Ми дотримуємося першої думки, не заперечуючи ситуативні засади адаптивного управління.

У вітчизняній науці теоретичні основи адаптивного управління розроблені Г. Єльниковою. Дослідниця розкриває дефініцію адаптивного управління як «процес взаємовпливу, що викликає взаємопристосування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, що забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення» [1]. Проаналізуємо характеристику адаптивного управління,

виокремивши його особливості й ознаки [2]. Адаптивне управління характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядок взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження).

Функції адаптивного управління логічно виведені з алгоритму управлінського процесу на таких адаптивних засадах, як: поява збуджуючих впливів подразників-активаторів і відгук об'єкта на ці збудження; збір та аналіз інформації з метою оцінки ситуації (усвідомлення необхідності узгодження дії подразників0; спільне вироблення реалістичної мети та її трансформація у внутрішні мотиви; створення адаптивних (варіативних) моделей діяльності, в яких загальні параметри і критерії виробляються керівними органами, а адаптація на місцеві умови й особливості проводиться виконавцями шляхом добору критеріїв другого порядку; спрямована самоорганізація на виконання завдань шляхом вибору і реалізації адаптивних моделей при кооперації дій і узгодження цільових функцій; поточне відстеження процесу виконавцем із самоаналізом і самокоригуванням (самомоніторинг процесу) – визначення результативності виконання завдання керівником на основі зіставлення стану справ до і після його виконання (за моделлю «вхід-вихід»); прогностичне регулювання шляхом спільного (керівник-виконавець) прогнозування подальшого розвитку на основі зовнішнього аналізу і самоаналізу результату й унесення змін в існуючу модель діяльності згідно виявлених резервів.

Із зазначеного вище, виокремлюється управлінський цикл адаптивних функцій керівника (рисунок 1.1) [2].

Спільне вироблення реалістичної мети відбувається шляхом діалогічного (керівник-підлеглі)аналізу трьох чинників впливу – певного нормативу (треба), власних потреб (хочу) та реальних обставин (у певній ситуації можу). Результуюча зазначених різноспрямованих векторів впливу і є реалістична мета. Метою прогностичного регулювання є визначення невикористаних резервів та включення відповідних вимог до кваліметричних моделей діяльності для подальшої реалізації в діяльності навчального закладу.

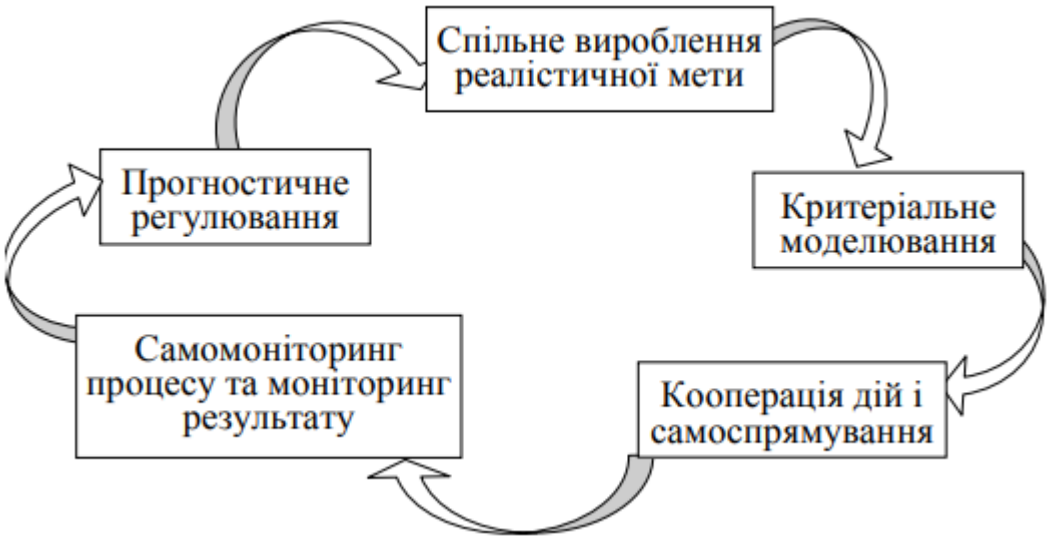


Рисунок 1.1 – Функціональний цикл адаптивного управління

За напрямом взаємовпливу адаптивне управління є одночасно, і вертикальним, і горизонтальним; за порядком взаємодії, − і субординаційним, і розподіленим. Тому адаптивне управління систематизується таким чином: [a] за суб'єктом управління – поєднує адміністративне й партисипативне (сукупне, разом) управління; [a]за характером впливу – поєднує зовнішнє управління з внутрішнім (самоуправлінням); [a]за орієнтацією – процесно-цільове, бо орієнтується і на процес, і на результат.

У загальному розумінні поняття «адаптивна система управління» визначено як саморегулююча, само організована система, що має теоретичну основу та практичну можливість пристосовуватися до змін конкурентного, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств через відповідні механізми реалізації адаптивного управління.

Аналіз концептуальних підходів до структури системи адаптивного управління показав, що усі підходи недостатньо повно характеризують складові елементи цієї системи управління. Так, у А.В. Харитонової виділяються окремі складові методології, але вони не розглядають методів, функцій, прийомів, способів та інструментів [8]. У Г.В. Бушмелевої ці елементи згруповані таким чином, як: цілі та задачі; закони та принципи; методи та функції; технологія і практика управління [10]. Такий підхід є більш повним, але доцільно цю частину

системи адаптивного управління визначити як теоретико-методологічну, оскільки не існує чітко визначених понять щодо адаптації, адаптаційного управління, системи адаптаційного управління. Окрім цього, необхідно уточнити складові методології (цілі та задачі; принципи та функції; методи та способи; інструменти та прийоми управління) та відповідно з цим сформувати цю частину системи адаптивного управління. На рисунку 1.2 представлена запропонована власна структура системи адаптивного управління.

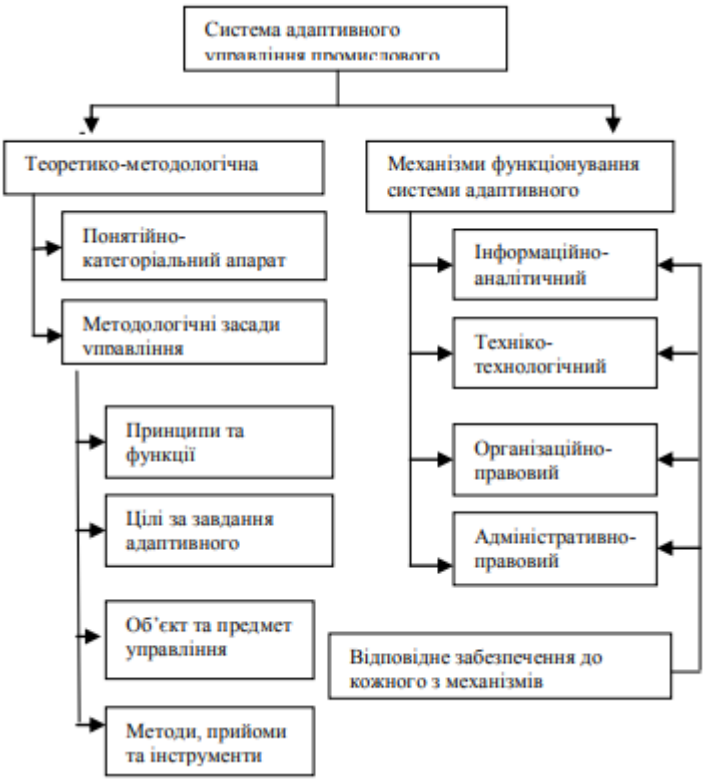


Рисунок 1.2 – Структура системи адаптивного управління підприємством

Отже, автором статті розроблено структуру системи адаптивного управління, яка на відміну від існуючих, складається з двох частин – теоретико-методологічної та механізмів функціонування. Перша частина поділяється на понятійно-категоріальний апарат та методологічні засади управління (цілі та завдання; об'єкт та предмет управління; принципи та функції; методи, прийоми та інструменти адаптивного управління). Друга частина складається з механізмів адаптивного управління, за допомогою яких реалізуються методологічні основи цього

управління, здійснюється погашення негативного впливу з боку факторів конкурентного, зовнішнього та внутрішнього середовища, досягаються поставлені результати діяльності підприємств та вирішуються усі суперечності, що виникають у процесі функціонування. Ці механізми розподілено на наступні.

1 Інформаційно-аналітичний механізм – механізм, за допомогою якого проводиться оцінювання впливу факторів конкурентного, зовнішнього та внутрішнього середовища, а також вирішуються проблеми техніко-технологічного, організаційно-економічного та адміністративно-правового характеру. Цей механізм охоплює утворення та використання інформаційних баз, програмних продуктів та математичних моделей для розробки та прийняття управлінських рішень.

2 Техніко-технологічний механізм – механізм, за допомогою якого здійснюються розробка та прийняття рішень, які стосуються удосконалення технічного та технологічного рівня діяльності промислового підприємства.

3 Організаційно-економічний механізм складається з двох частин – організаційної та економічної. Перша вирішує проблеми, що пов’язані з покращенням організації виробничо-господарської діяльності промислових підприємств (ресурсне забезпечення, організація ефективного процесу виробництва та реалізації продукції чи послуг в умовах нестабільного конкурентного, зовнішнього та внутрішнього середовища та ін.). Друга – вирішує проблеми фінансового та інвестиційного характеру. До них можна віднести: грошове забезпечення виробничої (оперативної), фінансової та інвестиційної діяльності промислових підприємств, пошук резервів підвищення доходів та зниження витрат в умовах нестабільного середовища.

4 Адміністративно-правовий механізм – це механізм, за допомогою якого здійснюється правове та адміністративне (управлінське) регулювання діяльності промислових підприємств з метою їх адаптації до змін у середовищі. Він базується на нормативно-законодавчих актах, на яких будуються фінансово-господарська діяльність промислових підприємств в Україні, а також на адміністративно-розпорядчих актах, приказах та ін., що використовує управлінський персонал.

Кожний з механізмів має відповідне забезпечення. А.В. Харитонова наголошує на правовому, фінансовому та інформаційному забезпеченні [8]. В.В. Лесник підкреслює, що функціонування економічного механізму адаптації базується на використанні можливостей архітектурних систем управління до змін в умовах розробки система адаптивного обліку (фінансового, податкового, управлінського, стратегічного, ситуаційного, соціального, мережевого) на базі інформаційного підходу до розмірності обліку, адаптивної еволюції структурованих планів рахунків, еволюційно-адаптованої балансової теорії та інструментів адаптивного інжинірингу [11]. О.В. Головань зазначає, що в основі концепції організації адаптивної системи управління виробничим підприємством знаходиться ресурсний потенціал та інформаційне забезпечення щодо вияву зовнішніх, внутрішніх проблем, оцінки можливостей адаптації системи управління, а також методи розв'язання оптимізаційних задач [3]. На погляд автора, під забезпеченням доцільно розуміти закони, нормативно-правові акти, методи, економіко-математичні моделі, конкретні програмні продукти, управлінські прийоми, тощо.

1.2 Організаційні аспекти впровадження технологій адаптивного управління на підприємствах

Подолання парадоксів і стратегічних дилем є головною проблемою сучасних організацій. Одна з головних стратегічних дилем полягає в тому, чи рухатися вперед шляхом безперервності, чи ініціювати зміни для прогресу. Традиційне стратегічне мислення в управлінні ґрунтувалося на принципі «або-або», тобто вибирати безперервність або змінюватися. Традиційно в стабільному середовищі як стратегічні мислителі, так і практики віддавали перевагу стратегічному шляху безперервності. Але сили конкуренції та глобалізації виявилися домінуючими, щоб дозволити стратегічному вибору сильно схилитися до змін за останні два

десятиліття. І безперервність, і зміни можуть запропонувати багато обіцянок для зростання підприємства та відкриття нових можливостей і можливостей, і це виклик – стратегічно використовувати кожну з протиборчих сил разом. Постмодерне управлінське мислення загалом схиляється до підходу «і те, і інше», а не до традиційного підходу «або-або». Парадигма гнучкості загалом і стратегічної гнучкості зокрема забезпечує філософську основу та виступає джерелом для зміни рамок стратегії текучого потоку.

Гнучкість або адаптивність має багато значення залежно від ситуації, деякі з важливих з них: адаптивність до змін у середовищі; пристосування до ситуації; спритність у дії; доброзичливість у стосунках; автономність у функціонуванні; рівновага в конкуруючих протилежностях; розширення кругозору; компроміс заради покращення; непередбаченість у плануванні; індивідуальні рішення; еластичність при розтягуванні; свобода думки і самовираження; неформальне ставлення; лібералізація контролю; локальність в організації; відкритість у мисленні; стійкість у реалізації; чуйність до вимог клієнтів; варіативність параметрів і специфікацій; мобільність в угодах; і універсальність рішень і операцій. Це лише репрезентативний список, і до нього можна визначити та додати багато інших конотацій гнучкості.

Гнучкість в управлінні. Концепція гнучкості є багатовимірною за своєю природою. Щоб зрозуміти та пояснити таку багатовимірну концепцію, використовується концепція парадоксу/континууму. Парадокс виступає у вигляді пари полярних протилежностей: тези й антитези, що утворюють континуум від тези до антитези, наприклад, зверху-знизу, світло-темно, чоловік-жіночий тощо. В організаційному контексті деякі провідні парадокси або дихотомії: централізація-децентралізація, безперервність-зміна, стабільність-динамічність тощо. Якщо розглядати тезу як жорсткість, то чи можна сказати, що антитеза – це гнучкість? Чи є гнучкість протилежністю жорсткості? Це основні питання, які б прояснили концепцію системної гнучкості.

Просто переходячи від тези до антитези, ми не обов’язково повинні вносити гнучкість; скоріше система може втратити свою ідентичність, якщо її

підштовхнути до крайньої антитези. Наприклад, якщо організація з високим ступенем централізації обирає антитезу, тобто крайню децентралізацію, це може призвести до дезінтеграції або фрагментації організації, як це сталося з HP і Motorola, які зрештою обрали рецентралізацію. Перед злиттям Compaq HP провела реструктуризацію, щоб рецентралізувати її з кількох підрозділів лише на чотири підрозділи: два на передньому плані для корпоративних та індивідуальних клієнтів; і два на задній частині для комп'ютерів і периферійних пристроїв. Гнучка організація буде «колективною», бімодальною або мультимодальною організацією, яка має централізацію та децентралізацію одночасно та змінює свій ступінь з часом відповідно до вимог.

Гнучкість – це прояв свободи волі або свободи вибору в континуумі для синтезу динамічної взаємодії тези та антитези в інтерактивний та інноваційний спосіб, захоплюючи неоднозначність систем і розширення континууму з мінімальними витратами часу та зусиль. Це визначення системної гнучкості включає три ключові слова: варіанти; зміна; свобода вибору.

Отже, щоб визначити гнучкість у будь-якій сфері, ми можемо визначити наступне:

- який діапазон «опцій», створених у процесі або системах? Вони можуть бути відображені в континуумі від тези до антитези;

- які типи «механізмів зміни» або динамічного синтезу створюються для постійного оновлення та адаптації? Їх можна перерахувати відповідно до процесу або системи, що розглядається;

- які сфери «свободи вибору» учасників? Їх можна ідентифікувати з точки зору різних акторів, залучених до контексту проблеми. Розглянемо приклад гнучкої організації на наступному континуумі.

Опції. Жорстка організація обрала б крайнощі, тоді як гнучка організація матиме ряд варіантів від централізації до децентралізації одночасно. Він може мати: високоцентралізовані системи фінансового контролю, а також високолокалізовані міжфункціональні команди для реагування на вимоги клієнтів.

Зміна. Гнучка організація може створювати організаційні архітектури для

навчання, оновлення та адаптації з часом, наприклад: крос-функціональні команди з дистриб'юторами та клієнтами; діалогові проекти; гуртки якості; схеми пропозицій; системи управління знаннями.

Свобода вибору. Гнучка організація створює умови для надання більшої зовнішньої свободи менеджерам і звільняє їх внутрішню свободу (від упереджень) шляхом створення організації, що навчається. Вони можуть мати свободу вибору своїх проектів, команд, підходів та інструментів.

Види гнучкості. Крім того, існують різні типи гнучкості на підприємстві, такі як стратегічна гнучкість, організаційна гнучкість, фінансова гнучкість, гнучкість виробництва, гнучкість інформаційних систем, гнучкість маркетингу, операційна гнучкість, гнучкість управління технологіями тощо. У кожній категорії існує ще багато типів гнучкості. Наприклад, гнучкість виробництва охоплює гнучкість продукту, гнучкість процесу, гнучкість обсягів, гнучкість маршрутизації, гнучкість інструментів, гнучкість робочої сили, статичну гнучкість, динамічну гнучкість тощо.

Так само фінансова гнучкість включатиме гнучкість витрат, гнучкість інвестицій, гнучкі бюджети та гнучкі обмінні курси для хеджування ризиків і невизначеності. Організаційна гнучкість стосується гнучкої структури та процесів, а також гнучких робочих процесів, таких як гнучкий час і гнучке місце.

Залежно від комбінації різноманітності та швидкості, гнучкість може бути чотирьох типів, а саме: статична гнучкість (низька різноманітність – низька швидкість), операційна гнучкість (низька різноманітність – висока швидкість), структурна гнучкість (висока різноманітність – низька швидкість) і стратегічна гнучкість (висока різноманітність –- висока швидкість).

Гнучкість підприємства: концептуальна основа. Гнучкість підприємства означає створення варіантів на різних рівнях підприємства, розробку шляхів і засобів зміни в діапазоні варіантів і надання свободи вибору різним суб’єктам підприємства, щоб здійснити ці зміни з мінімальними затратами часу та зусиль. Трикутник підприємства стратегія-структура-системи використовується як основа для розробки концепції гнучкого підприємства.

Візьмемо приклад гнучкості підприємства з точки зору опцій, створених Maruti Suzuki, щоб протистояти конкурентному тиску, як наведено нижче: 15 моделей з майже 82 варіантами, орієнтованими як на внутрішній, так і на експортний ринки; варіанти продукції відповідно до потреб груп клієнтів; асортимент продукції охоплює широкий спектр сегментів ринку, починаючи від економ-класу і закінчуючи сегментом люкс; постійне оновлення продуктів, щоб запропонувати клієнтам «Співвідношення ціни та якості».

Вирішальні рішення про виготовлення або купівлю Tata Motors приймала з урахуванням різних аспектів: глобальний шопінг випустив з полиці продукти без премії за персоналізацію; зміни можуть бути внесені за допомогою внутрішніх можливостей Tata Motors; Tata Motors отримала дизайн з Італії (IDEA), двигун з Франції (Institut Francais de Petrol) та інтегрувала їх, використовуючи свої інженерні навички; складальна лінія була імпортована з Nissan, Австралія (вживана) і модифікована відповідно до місцевих вимог; застосовано таргет-костінг для обмеження складових витрат; використовуються інноваційні методи управління логістикою (оптимальний розмір контейнера до хабу, щоденна доставка на завод).

Трикутник підприємства використовується як основа для ідентифікації різних типів гнучкості на підприємстві. Стратегічний вимір пов’язаний зі «стратегічною гнучкістю», виміри «люди та структура» означають «організаційну гнучкість», а системний вимір пов’язаний із різноманітністю гнучкості в різних системах, таких як «фінансова гнучкість», «гнучкість ІС» та «гнучкість виробництва».

Стратегічна гнучкість. Стратегічна гнучкість забезпечує трансформаційну здатність з точки зору постійного оновлення підприємства, а також динамічного балансування парадоксальних стратегічних варіантів. Це забезпечує відкритість, цілеспрямованість, зміни та стійкість у формулюванні та реалізації стратегії, як плавний потік. Нижче обговорюється приклад Hero Group of Industries, підкреслюючи стратегічну гнучкість, виявлену на різних фронтах.

Hero Group of Industries продемонструвала стратегічну гнучкість у серйозних спробах швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі в режимі

реального часу (потреби клієнтів і дії конкурентів), і існувала постійна взаємодія між турбулентністю навколишнього середовища та формулюванням стратегії та реакцією Hero Group of Industries на зміни навколишнього середовища. Це також вимагало переформатування стратегій у кілька етапів:

- Hero Group of Industries передала підрозділ з виробництва двигунів Hero Motors іншому спільному підприємству Hero Briggs and Stratton. Це призвело до перетворення постійних витрат на змінні витрати, що знизило точку беззбитковості Hero Motors, що, у свою чергу, підвищило прибутки. Цю стратегію можна назвати організаційною реструктуризацією;

- Hero Group of Industries створила ексклюзивні дилерські центри на півдні, найбільшому ринку мопедів, де Hero була незначною. Ця стратегія була спрямована на збільшення маркетингових зусиль на новій території, щоб слідувати за лідером – TVS Suzuki;

- Hero Group of Industries планує вийти за рамки простої консолідації. Hero Group of Industries співпрацює з BMW, щоб продавати мотоцикли високого класу. Це був радикальний експеримент. Компанія, яка працювала на ринках із великим обсягом і низькою вартістю, хотіла наважитися на бізнес із високою вартістю та невеликим обсягом. Це яскравий доказ адаптивності та гнучкості Hero Group of Industries для переходу на діагонально протилежні кінці продукту та ринкової матриці;

- для початку нового підприємства скутерів логіка полягала в тому, що ринок мопедів був переповнений декількома гравцями, але ринок скутерів має переважну присутність лише двох гравців – Bajaj і LML, а також TVS-Suzuki Spectra. Ця стратегія передбачає вихід на новий ринок із продуктом, який має деяку синергію з існуючими лініями продуктів – мотоциклами та мопедами.

Призначення. Створення можливостей для зростання та оновлення в середовищі складності та хаосу, що дозволяє керувати стратегічними парадоксами.

Найкращі практики: включення появи в планування, вихід на нові ринкові простори, управління безперервністю та змінами, переосмислення підприємства та галузі, переосмислення стратегії, створення стратегічної архітектури, розробка

планування сценаріїв, розвиток спільного бачення, вступ до альянсів та стратегічні мережі, стратегічна зміна сфери шляхом злиття та поглинання, корпоративна реструктуризація, розвиток нового бізнесу моделювання та впровадження архітектури електронного бізнесу, створення інноваційних продуктів і послуг, переосмислення основ цінності для клієнтів, швидкий запуск нових продуктів і послуг, надання нових послуг, заснованих на знаннях.

Організаційна гнучкість. Організаційна гнучкість – це здатність організації вносити зміни в її структуру, процеси, людей і культуру, щоб мати більше ніж одну опцію в одному континуумі одночасно та динамічно взаємодіяти між організаційними опціями.

Призначення. Забезпечити готовність до змін, навчання та адаптацію до організаційної трансформації.

Найкращі практики: припинення повноважень та локальність прийняття рішень; розвиток різноманітних навичок в організації; інституціоналізація організаційного навчання; провідне управління змінами; створення інноваційної культури; робота через самоорганізовані міжфункціональні команди; організаційна реструктуризація; реінжиніринг бізнес-процесів; перетворення на компанію Total Quality Organisation; скорочення та затримки організації; проектування мережі та віртуальної організації; реалізація діалогових проектів і схем пропозицій; отримання, обмін і зберігання знань; інтеграція та взаємозв'язок для створення безмежної організації; дезагрегування та повторне агрегування ланцюжка вартості; крос-культурний менеджмент; експериментувати з гнучким часом, гнучким місцем і дистанційною роботою.

Фінансова гнучкість. Фінансову гнучкість можна визначити як реалізацію свободи вибору в рамках державної монетарної та фіскальної політики, регулювання ринку капіталу, переваг інвесторів щодо ризику та прибутку та корпоративної стратегії розвитку фінансових процесів із універсальністю, адаптивністю та прозорістю, щоб мати кращий резонанс з бізнес-середовищем.

Призначення. Щоб створити більше фінансових варіантів і змінити ці варіанти в умовах нестабільності, щоб покращити фінансову ефективність і

керувати ризиками.

Найкращі практики: визначення діапазону фінансових показників; враховувати численні майбутні фінансові варіанти та обчислювати модифікований дисконтований грошовий потік, що включає альтернативні варіанти; створення нових інструментів шляхом інтеграції боргу та власного капіталу; впровадження гнучких процентних ставок; гнучкі курси валют; планування гнучких бюджетів; гнучка цінова політика під замовника; калькуляція витрат на основі діяльності; фінансування венчурного капіталу для сприяння підприємництву; надання кількох варіантів дивідендів; розробка гнучкої структури капіталу.

Гнучкість інформаційних систем. Гнучкість інформаційних систем (ІС) здатність інформаційних систем змінюватися або адаптуватися та налаштовуватися у відповідь на нові умови, вимоги чи обставини як усередині, так і за межами підприємства. Він складається як з системної гнучкості (гнучкості для вимог організації), так і з гнучкості використання (гнучкості для використання).

Призначення. Зробити інформаційні системи (ІС) більш активними та розумними, щоб забезпечити організаційні зміни та створити конкурентну перевагу.

Найкращі практики: розробка ІС на основі мережі; використання можливостей Інтернету; використання архітектури клієнт-сервер; запровадження архітектури електронного бізнесу; впровадження інтегрованої ІС на підприємстві та за його межами (планування ресурсів підприємства, управління ланцюгом поставок, управління взаємовідносинами з клієнтами); забезпечення середовища для обчислень кінцевого користувача, розподіленої та паралельної обробки, віртуальної реальності / відео-конференцій; впровадження додатків тональних знань; забезпечення кращого зв’язку, сумісності та можливості оновлення; створення штучного інтелекту в ІС; впровадження систем підтримки прийняття рішень і управління на основі знань; залучення користувачів до планування, аналізу та проектування ІС; ефективне використання конвергенції технологій.

Гнучкість виробництва. Гнучкість виробництва - це здатність виробничих систем змінюватися або адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх умов з

мінімальними витратами часу та зусиль.

Призначення. Мати можливість швидко та з низькою ціною виготовляти відповідно до мінливих вимог замовника, щоб отримати конкурентну перевагу за рахунок скорочення часу циклу.

Найкращі практики: впровадження гнучких виробничих технологій, таких як верстати з ЧПК, гнучкі виробничі системи, автоматизовані керовані транспортні засоби, робототехніка тощо; впровадження систем планування ресурсів виробництва та планування ресурсів підприємства; підвищення гнучкості праці; інтеграція своєчасного виробництва та TQM; проведення НДДКР для виробництва інновацій; зробити ротацію робочих місць і багато навичок рутиною; проектування гнучких виробничих клітин і використання групової технології; інтеграція IT для комп'ютерно інтегрованого виробництва; побудова штучного інтелекту у виробничих системах; ефективне управління ланцюгом поставок.

Гнучке управління широко використовується на сучасних підприємствах. Його гнучкі та мінливі характеристики були високо оцінені деякими відомими підприємствами. Зараз, стикаючись з новою ситуацією управління економікою підприємства, деякі підприємства усвідомлюють переваги гнучкого управління, але ефект застосування гнучкого управління в процесі впровадження не є ідеальним, а роль гнучкого управління в управлінні економікою підприємства не є було максимізовано. Як посилити розуміння гнучкого менеджменту в управлінні підприємством і запровадити гнучке управління є ключовою і складною проблемою, на яку повинні звернути увагу підприємства. Таким чином, це має велике практичне значення для вивчення стратегії застосування гнучкого управління в управлінні підприємством і для досягнення сталого впровадження в конкретній практиці, а також для оптимізації дизайну поведінки керівництва підприємства. Гнучке управління істотно відрізняється від жорсткого управління, зосередженого на правилах і нормах. Для того, щоб відігравати роль гнучкого управління в управлінні економікою підприємства, воно повинно розуміти основне значення гнучкого управління.

Концепція гнучкого управління. Гнучке управління відноситься до

виробничої системи, яка базується на теорії гнучкого управління та об'єднується з методами управління та засобами виробництва, які підходять для організаційної форми, прийнятої гнучкою виробничою системою підприємств. Гнучке управління протилежне жорсткому. Воно відрізняється від жорсткого управління з жорсткою системою управління та правилами. Реалізація гнучкого управління - це управління, орієнтоване на людину.

Характеристика гнучкого управління. З точки зору гнучкого управління, воно має наступні три основні характеристики: плоска структура управління, гнучке управління прийняттям рішень і стимулювання наукової організації. Зокрема, так зване згладжування структури управління – це «згладження» управління відносно «ієрархічного» управління, яке стосується децентралізації повноважень щодо прийняття рішень, щоб кожен член організації міг отримати можливість самостійно вирішувати проблеми, зміцнити здатність до самоорганізації команди та поширення тиску керівництва. На підприємстві застосування гнучкого управління означає, що поведінка менеджера при прийнятті рішень може відображати характеристики гуманізації, замінити критерій оптимізації критерієм задоволеності та зробити управлінське рішення більш гнучким у хорошій робочій атмосфері. Крім того, характеристики стимулювання гнучкої організації управління також більш значущі. Заохочення поділяються на матеріальні та нематеріальні, які більше сприяють мобілізації ентузіазму та творчості працівників, і стимулюють ентузіазм та ентузіазм працівників.

У сучасній системі ринкової економіки прагнення підприємств полягає в тому, щоб зберегти традиційну жорстку систему управління, а також увійти до певної частини гнучкого управління управлінням підприємством. Жорстке управління і гнучке управління мають свої переваги, і в кожного свої власні недоліки.

Нерівномірність особистих якостей співробітників. За складом і режимом управління людськими ресурсами на існуючих підприємствах існують великі відмінності в складі працівників за освітнім рівнем, рівнем знань, професійними навичками, професійними досягненнями, професіоналізмом, ідейною свідомістю

тощо. У режимі управління більшість підприємств не повністю відмовилися від традиційного режиму управління персоналом. Крім того, деякі керівники підприємств самовпевнені та самовпевнені, а бізнес-менеджери не можуть оволодіти технологіями та основами гнучкого управління, не можуть поставити гнучке управління на важливу позицію в управлінні бізнесом тощо, усе це обмежує просування та застосування гнучкого менеджменту в управлінні бізнесом.

Недостатня здатність підприємств отримувати інформацію. Епоха ринкової економіки – це епоха інформаційної гонки. Зовнішнє конкурентне середовище підприємств повне змінних, що вимагає від підприємств швидкої інтеграції думок і поглядів усіх видів професіоналів щодо зовнішньої екологічної інформації. З іншого боку, їм також потрібно швидко приймати стратегічні рішення. Малі та середні підприємства (МСП) повинні зруйнувати межі між традиційними функціональними відділами та скорегувати положення традиційних функціональних відділів, щоб працівники або організаційні відділи могли отримати право самостійно вирішувати проблеми. Щоб реалізувати цей попит, підприємства, очевидно, не можуть покладатися на жорстке управління. Лише завдяки гнучкому управлінню інформацію про зовнішнє ринкове середовище можна швидко передати керівництву та прийняти своєчасні рішення. Однак під впливом традиційної жорсткої системи управління здатність МСП отримувати інформацію про зовнішнє ринкове середовище значно послабилася, а обсяг інформації недостатній, а оновлення інформації відстає, що безпосередньо впливає на розвиток переваги гнучкого управління.

Розмежування між керівниками підприємства та відділами підприємства. В управлінні малими та середніми підприємствами все ще існує вертикальний режим управління з адмініструванням як засобом виконання. Найбільший недолік адміністративного режиму управління полягає в тому, що керівники підприємств не розуміють і не знайомі з відділами та підприємства, якими вони керують. Це призводить до того, що управлінська робота менеджерів часто відривається від реальних потреб підприємства, тому планування, інструкції та цілі завдань важко виконати, і їх легко виключити керівники. Усі ці ознаки вказують на те, що повне

застосування гнучкого менеджменту в малих і середніх підприємствах ще потребує багато часу і ще має пройти довгий шлях. Стратегії просування гнучкого рівня управління малими та середніми підприємствами.

Динамічна мобілізація працівників. Матеріальне стимулювання сумісництва працівників повинно оцінюватися і розподілятися по багаторазовому порядку. Комбінований режим включає заохочення заробітної плати, заохочення за реальний дохід, заохочення за споживання на робочому місці та заохочення за додатковий дохід. Встановлення показників для окремих підприємств, відповідна оцінка показників, аналіз і оцінка показників мають бути як якісними, так і кількісними.

Гнучка побудова організаційної системи. У гнучкій системі організації управління плоска організаційна структура може надати співробітникам велику автономію в роботі та забезпечити максимальну гнучкість у передачі інформації та прийнятті рішень. Плоска структура також гарантує, що організація має найбільші характеристики відкритості. Ця функція забезпечує швидку та плавну циркуляцію знань та інформації між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, а також покращує здатність підприємства швидко адаптуватися до середовища.

Створення гнучкої системи управління знаннями. Перетравлюючи знання всередині, він повинен забезпечити новизну знань і масштаб знань. Гнучка система управління знаннями вимагає від групи створення плану управління особливо інтелектуальним капіталом співробітників. Внутрішнє накопичення знань на більшості підприємств відбувається двонаправлено за принципом гнучкого управління. По-перше, знання та досвід працівників засвоюються та поглинаються організаціями підприємства, а по-друге, знання та досвід підприємств накопичуються та поширюються серед працівників.

В умовах ринкової економіки конкуренція між підприємствами загострюється, і необхідно постійно зміцнювати внутрішнє управління, підвищувати ефективність суспільного виробництва, досягати сталого розвитку. Як новий тип сучасного режиму управління, комп'ютерне гнучке управління наголошує на людині, що може ефективно підвищити креативність працівників,

стимулювати особистий потенціал, оптимізувати суспільну ефективність виробництва та підвищити всебічну конкурентоспроможність підприємств. Для того, щоб реалізувати гнучке управління малими та середніми підприємствами, необхідно створити нові концепції управління, і відносини повинні оброблятися в режимі жорсткого управління, поведінка управління повинна бути стандартизована, і слід сприяти сталому розвитку підприємств.

Стратегічна гнучкість – це властивість, яка дозволяє сучасним організаціям готуватися до (здебільшого непередбачуваних) змін у своєму середовищі. За словами Рейнора, концепція передбачає взаємодію багатьох елементів, зокрема: дії, вжиті щодо аналітичних досліджень, спрямованих на передбачення багатьох сценаріїв; формулювання стратегій для кожного сценарію; придбання ресурсів і навичок (можливостей), необхідних для виконання цих стратегій; реалізація найбільш ймовірної стратегії; підготовка до завдання швидкого прийняття альтернативної стратегії, якщо це необхідно.

Стратегічна гнучкість, безсумнівно, пов'язана з формулюванням і впровадженням планування. Як показали емпіричні дослідження, динамічні та успішні компанії враховують вплив зовнішніх факторів, навіть якщо вони застосовують досить рутинні процеси планування. У таких випадках стратегії планування зазвичай включають так звані точки гнучкості, тобто елементи, які змінюються залежно від зовнішніх обставин. Варто зазначити, що ці компанії представляють згуртований підхід до формування та вибору стратегії, а їхня концепція розвитку зосереджена на ризиках та небезпеках, які трактуються як потенційні джерела конкурентної переваги. Навпаки, компанії, які представляють жорсткий підхід до стратегії, не тільки ігнорують вплив зовнішніх факторів у своїх процесах планування, але й переслідують свої стратегічні цілі, не зважаючи на будь-які раніше прийняті плани, займаючи пасивну позицію та уникаючи ризику. Такі компанії характеризуються сильним опором змінам і консервативною організаційною культурою, орієнтованою на усунення помилок.

Парадокс стратегічної гнучкості полягає в тому, що формулювання стратегії вимагає ретельного аналізу, а це неможливо, оскільки прогнози розвитку ринку та

змін середовища обтяжені високим рівнем невизначеності. Крім того, великій компанії практично неможливо зберегти свою швидкість і здатність реагувати на динамічні зміни в умовах ринкової конкуренції. При цьому, чим більша компанія, тим більше ресурсів можна спрямувати на проведення багатогранного аналізу та розробку різноманітних сценаріїв змін середовища. Тому ключ до успіху полягає в правильному балансі між реальною гнучкістю та її модельним представленням. Рейнор припускає, що одним із способів впоратися з парадоксом стратегії є реалізація стратегічної гнучкості в проактивний спосіб, як набір попередніх дій.

1.3 Механізм реалізації адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту

Як показує новий досвід у поточних умовах транспортним підприємствам потрібен новий підхід до адаптивного управління для підвищення конкурентоспроможності галузі. Кризова ситуація, що стала характерною для багатьох вітчизняних підприємств в останні роки та супроводжувалася нездатністю адекватно та усвідомлено реагувати на постійно мінливі умови зовнішнього середовища, призвела до усвідомлення необхідності зміни методів управління, цільової орієнтації підприємств. В умовах істотного збільшення рівня мінливості і впливу невизначеності виникла необхідність впровадження ринкових інструментів гнучкого, адаптивного управління.

Безперервність технологічного процесу роботи транспорту викликає необхідність використання додаткових резервів технологічних потужностей, а відтак і трудових ресурсів, високої кваліфікації виробничого персоналу, володіння суміжними професіями, збільшує роль соціального та психологічного аспектів управління персоналом [13]. Специфічні умови праці транспорту проявляються в усіх основних аспектах управління: виробничо-економічному, політичному, адміністративно-правовому, соціальному та психологічному. Вони ускладнюють

процес управління та роблять вирішення цих питань ще важчим [20].

За статистичними даними (таблиця 1.1, рисунок 1.2), пасажирообіг в країні за 2018-2023 рр. суттєво зменшився з 102,2 млн пас.-км у 2018 р. до 62,7 млн пас.-км у 2023 р., тобто на 39,5 млн пас.-км. (61,3%) а відповідно кількість перевезених пасажирів зменшилась з 4854 млн у 2018 р. до 2655 млн у 2023 р., тобто на 2199 млн осіб (54,7%).

Таблиця 1.1 – Основні показники оцінки стану залізничної галузі України у 2016-2021 роках

Показник	Значення за роками						Відхилення 2023 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Чисельність працюючих у галузі транспорту, тис. ос.	659,9	655,2	648,4	635,1	620,8	611,5	-48,4
Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих у галузі транспорту	-	0,993	0,989	0,979	0,985	0,977	-
Пасажирообіг, млн пас.-км	102,2	99,4	104,4	107,2	49,0	62,7	-39,5
Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирообігу	-	97,3	105,0	102,7	45,71	127,9	-
Обсяг пасажирських перевезень, млн ос.	4854	4648	4487	4262	2570	2656	-2199
Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень	-	95,8	96,5	95,0	60,3	103,3	-

Причини скорочення обсягів перевезень протягом 2018-2023 рр. в Україні пов’язані з кризовими явищами в економіці, втратою торговельних та промислових зв’язків, подорожчанням палива та енергоресурсів. Зниження показників транспортних підприємств у 2019-2020 р. відбулося, насамперед, під впливом кризової ситуації у світі, спричиненої пандемією COVID-19, а різке падіння обсягів перевезень у 2022-2023 рр. початком військових дій на території України у лютому 2022 р.

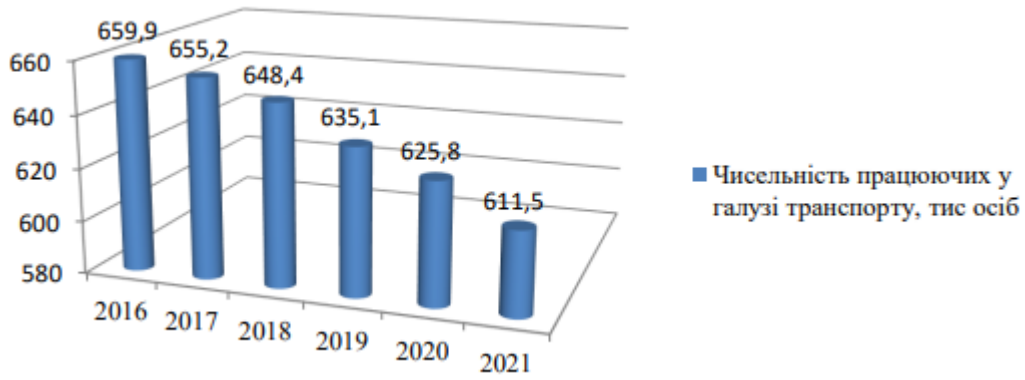


Рисунок 1.2 – Динаміка чисельності працюючих у галузі транспорту України протягом 2018-2023 рр.

При цьому в Україні, у зв’язку з реалізацією структурних змін в економіці, лише незначна частка підприємств здатна конкурувати на внутрішньому ринку і зі світовими лідерами. Крім того, обраний курс на євроінтеграцію України, вимагає відкриття внутрішніх ринків для товарів зарубіжних компаній, що, у свою чергу, може мати певні негативні наслідки для розвитку вітчизняної економіки.

Специфіка діяльності підприємств транспорту висуває підвищені вимоги до процесів адаптації персоналу галузі, адже потреба підтримки високого рівні безпеки транспортного процесу, складність застосованих технологій і систем вимагають постійного розвитку та вдосконалення професійних компетенцій працівника, оволодіння новим співробітником корпоративними цінностями та власними професійними обов'язками.

Масовий відтік висококваліфікованого персоналу з галузі став результатом різкого зниження рівня оплати праці робітників основної діяльності. Така ситуація змусила керівництво підприємств транспорту залучити нових працівників з ринку праці для поповнення кадрового складу, що зумовлює необхідність реалізації ефективного процесу їх адаптації. Однак, попри свою важливість для підвищення лояльності та збереження цілісності кадрового складу, чинна на підприємствах транспорту система управління адаптацією персоналу досі має формальний характер і зводиться до простого ознайомлення працівника з його посадою.

Відзначимо, що з 2018 по 2023 р. чисельність працюючих у галузі транспорту

України скоротилася на 48,4 тис осіб, тобто на 7,33%.

Як свідчать дані, у сучасній економіці персонал підприємств транспорту відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності їх функціонування в умовах ринкової нестабільності та негативного впливу глобальних економічних чинників. Від того, наскільки ефективно використовуватиметься персонал, залежать підсумки економічної діяльності не тільки окремих підприємств, а й галузі в цілому. Пошук роботи, адаптація на новому робочому місці є доволі поширеною проблемою сучасного покоління, адже внаслідок пандемії COVID-19 багато людей втратили роботу повністю або частково, внаслідок чого вимушені змінювати вже звичне виробниче середовище.

Управління персоналом потребує особливого, індивідуального підходу, який дозволить знайти ефективні механізми управління різними людьми. У загальному вигляді управління персоналом являє собою забезпечення необхідних підприємству навичок, вмінь та підтримання бажання використовувати ці навички та вміння у співробітників. Це завдання можна вирішити за рахунок створення ефективного процесу підбору персоналу [20].

Адаптація персоналу на підприємстві є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Впровадження системи управління адаптацією на підприємствах являє собою досить складне завдання, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як зменшення стартових витрат, зменшення плинності кадрів; більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для транспортних підприємств; входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру і відчуття себе членом команди; зниження тривожності і невпевненості, які долаються новим працівником.

Різні вчені по-різному інтерпретують поняття адаптації працівників, тож наведемо основні для того, щоб виділити ключові їх моменти (таблиця 1.2). Розглянувши різні варіанти трактування терміну «адаптація», слід визначити, що це – процес взаємного пристосування працівника та підприємства один до одного. Так, з боку працівника – до внутрішніх та зовнішніх середовищ підприємства, з боку підприємства – до особистісних та професійних особливостей робітника.

Таблиця 1.2 – Трактування поняття «адаптація персоналу»

Автор	Визначення поняття «адаптація»
Балабанова Л.В.	Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника
Бауер Т.	Це процес допомоги новим найманим працівникам пристосовуватися до соціальних та продуктивних аспектів їх нової роботи швидко та спокійно
Бекмурзіна А., Бояринова К.	Це складний критерій, що характеризується здатністю системи оперативно пристосовуватись до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ … та можливістю трансформації
Крушельницька О.В.	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних
Никифоренко В.Г.	Це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція - повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація - ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними
Національне агентство України з питань державної служби	Це взаємний процес ознайомлення, призвичаєння новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок
Конотопцева Ю.	Процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації
Ячменьова В.М.	Характеристика соціально- економічної системи, необхідна для визначення характеру та ступеню структурних змін на мезорівні

Адаптація працівника на підприємстві є дуже важливим фактором подальшої його роботи та виробничої продуктивності. Кадрова політика підприємства повинна сприяти легкій та швидкій адаптації нового працівника та його вливання до нового колективу, оскільки це в інтересах транспортного комплексу та безпосередньо впливає на виробничу ефективність. Успішна адаптація працівників залежить від урахування низки організаційних чинників: якісний рівень роботи із професійної орієнтації потенційних працівників; об’єктивна оцінка ділових

якостей працівника; престижність та привабливість професії працівника на підприємстві; сприятливі умови організації праці, що дають можливість реалізувати кваліфікаційний потенціал працівника; досконала система впровадження інновацій; сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі підприємства та в його підрозділах; досконалий механізм управління персоналом; гнучка й ефективна система мотивації [17].

Аналіз літературних джерел показав, що поняття «адаптація» трактується науковцями неоднозначно. Часто воно набуває додаткових характеристик з огляду на вид адаптації. Під час розробки Програми адаптації, варто враховувати, що в сучасній науці виділяється декілька сторін (складових) адаптації. Врахування всіх аспектів дозволить передбачити певні проблеми, які можуть виникнути під час адаптаційного періоду.

Щоб забезпечити управління адаптацією персоналу, визначається її механізм, який являє собою сукупність процедур прийняття управлінських рішень, засобів впливу і кадрових технологій. Він дозволяє регламентувати взаємодію учасників процесу (рисунок 1.3).

Механізм управління адаптацією включає елементи: структурний – закріплення функцій управління адаптацією, тобто визначення кола осіб, відповідальних за здійснення адаптації персоналу і управління нею; технології організації процесу адаптації (комплекс заходів, спрямованих на введення співробітника в організацію та її посада); організація інформаційного забезпечення процесу адаптації, тобто визначення критеріїв успішності.

Як правило, процес адаптації супроводжується підвищенням успішності застосування співробітниками знань і навичок, більшою орієнтацією в специфіці роботи, освоєнням норм праці, обов’язків, обсягів роботи, сприйняттям організаційної культури, звичаїв, правил, орієнтацією в соціальному просторі, відчуттям комфорту. Ступінь адаптованості відображається у рівні ефективності діяльності працівника, який характеризується високою продуктивністю і якістю виконаної роботи, оптимальними енергетичними витратами, успішною взаємодією з колегами, можливістю своєчасно усувати перешкоди в різних організаційно-

виробничих ситуаціях, самостійно працювати і приймати рішення в оптимальних часових межах [17].

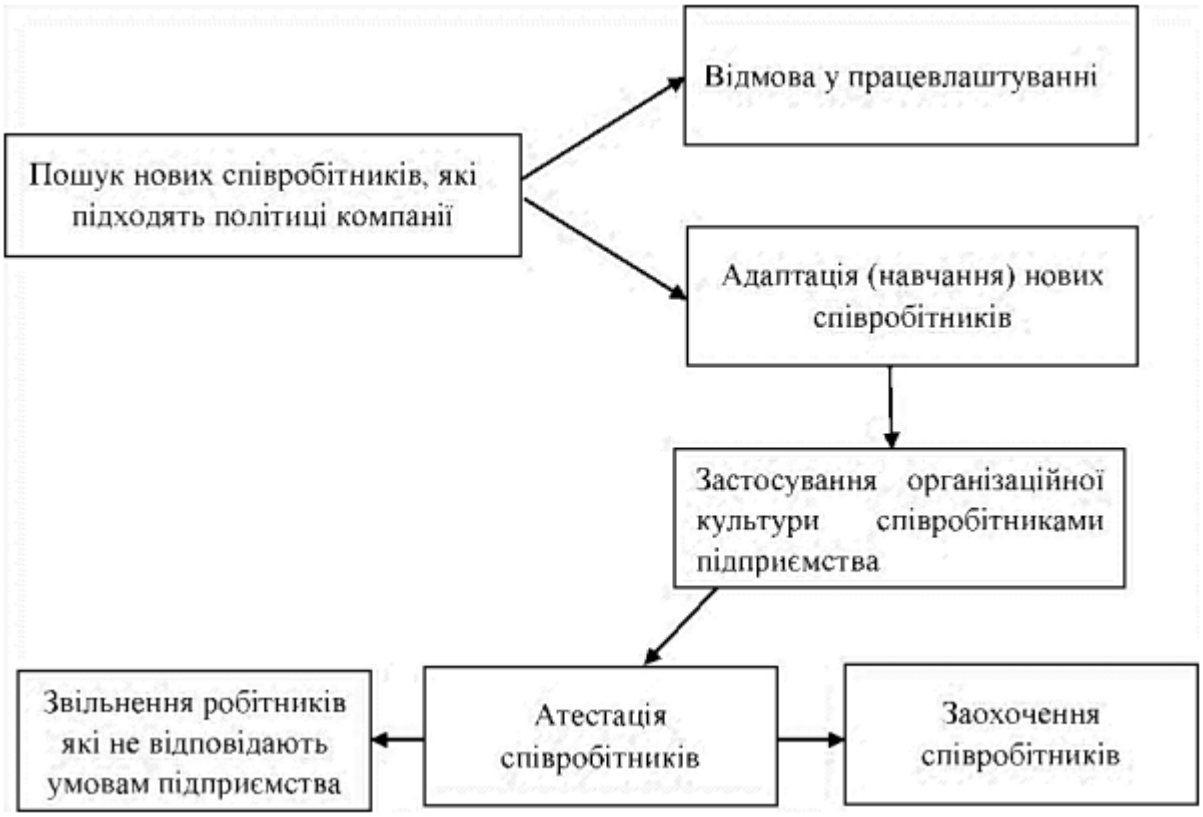


Рисунок 1.3 – Механізм управління адаптацією працівника

Процес адаптації нових працівників на підприємствах є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, поперше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, якомога швидше почав приносити підприємству певний дохід. Часто тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів підприємства [5].

Та враховуючи світовий карантин, міжнародні транспортні перевезення, необхідно освоювати нові технології прийому на роботу. Необхідно звернути увагу на деякі ключові процедури, які необхідно впровадити кадровій службі для здійснення успішного процесу дистанційного прийому на роботу й адаптації в

кризових умовах.

Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками. Процес адаптації персоналу на підприємстві включає в себе такі аспекти, як: психофізіологічний; соціально-психологічний; професійний та організаційний [1]. Необхідно зазначити, що процес адаптації персоналу у більшості розвинених підприємств здійснюється відповідно до Програми адаптації, яка являє собою документ, що розрахований на період випробувального терміну і передбачає низку заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для цієї посади, а також ефективне їх застосування на практиці.

Програма адаптації персоналу підприємства включає в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника (водія, машиніста, експедитора, інш.), терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних для засвоєння співробітником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню в посаду нового співробітника [9].

Із погляду практики підприємств Програма адаптації персоналу може виконуватися не в повному обсязі. Можна виділити такі причини: більшість питань обговорюється під час співбесіди. Їх подальший розгляд може відбутися лише з ініціативи майбутнього працівника за наявності незрозумілостей чи додаткових питань; ознайомлення працівника із загальними відомостями про підприємство є типовим лише для великих організацій.

З метою підвищення ефективності процесу адаптації персоналу можливе зменшення кількість процедур під час прийому на роботу до мінімально можливого рівня. Велика кількість процедур може уповільнити прийом нових працівників, а також ускладнить освоєння ними нових необхідних навичок і знань, пов’язаних із виконанням посадових обов’язків. Необхідно враховувати, якщо Програма адаптації буде заважати співробітникові навчатися виконувати свою роботу, то вона ще і викличе занепокоєння, яке породить невпевненість в собі, у результаті

чого працівник звільниться [16].

Важливо збалансувати особисту мотивацію співробітника з вирішенням завдання підприємства щодо його швидкої адаптації. А вимоги Програми адаптації необхідно пов’язати з повчальною поведінкою наставників і цілями професійного розвитку самого новачка. Необхідно оптимізувати кількість процедур, щоб процес адаптації на робочому місці спрямував нового працівника на шлях взаємного довгострокового задоволення очікувань і активізував внутрішню потребу цього працівника до швидкого оволодіння усіма потрібними навичками [23].

На деяких підприємствах транспорту, ефективним інструментом оцінювання рівня адаптації нових кадрів в усталений колектив стає анонімне анкетування нових працівників впродовж різних періодів після їхнього працевлаштування, наприклад, через тиждень, місяць, півроку. Таке дослідження дозволяє виявити динаміку адаптації нових працівників у трудові колективи задля виявлення слабких та сильних сторін системи адаптації працівників на конкретному підприємстві, а також сформувати базу співробітників, які бажають бути наставниками для нових працівників.

В японських фірмах особливу увагу приділяють соціальній та професійній адаптації персоналу. Компанія має спеціально розроблену Програму, на основі якої робітники проходять підготовку. Значне місце в ній відводиться корпоративній культурі. Завдання організації – ознайомити працівника з нею, а як результат, сформувати думку та відчуття приналежності до загальної атмосфери компанії [15]. У зарубіжних компаніях, що здійснюють свою діяльність на території України, технології адаптації персоналу набагато різноманітніші. Зокрема, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job-shadowing, buddying, tell-show-do тощо [2, 16].

Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств та компаній, відзначимо, що великий асортимент методів, засобів та інструментів щодо адаптації персоналу зміщується у площину розвитку сучасних персонал-технологій, які створюють умови для формування потужного трудового потенціалу. їх використання надає підприємствам можливості

підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, формування високої лояльності співробітників. В Україні розпочався процес упровадження сучасних персонал-технологій, водночас як зарубіжні підприємства вже мають досвід у цьому. В сучасних умовах науково-технічний прогрес звільняє працівника від важкої фізичної праці та переключає його на виконання операцій, які вимагають від нього переважно участі психічних функцій; наразі одними з найбільш використовуваних персонал-технологій, які забезпечують ефективну систему адаптації персоналу на транспортному підприємстві, є коучинг, метод занурення, job-shadowing, buddying. Необхідно розуміти, що кожний із відомих методів адаптування персоналу має свої переваги та недоліки і може використовуватися залежно від мети застосування та завдань, поставлених роботодавцем перед новачком та його наставником.

Причинами швидкого звільнення новоприйнятих працівників можуть бути такі фактори: більша складність завдань, ніж працівник очікував; розбіжність у поглядах або психологічна несумісність із керівництвом; відсутність почуття належності до єдиної команди, неможливість налагодження дружніх зв’язків із членами трудового колективу; невідповідність кваліфікації та умінь працівника поставленим завданням; невідповідність умов роботи та відпочинку або оплати праці очікуванням.

Безумовно, цей перелік можна було б розширити й далі, але все ж таки, підкреслюємо, що головне – це затримати потрібного працівника на підприємстві, максимально залучити його до виробничого процесу, не допустити плинність кадрів [12]. Після впровадження Програми адаптації та відповідних обраних інструментів адаптації відбувається оцінка програми адаптації. Оцінка рівня адаптованості нового працівника проводиться менеджером з персоналу спільно з лінійним керівником підрозділу, до якого прийнято працівника, і з наставником.

В транспортній галузі широко використовується індивідуальна Програма адаптації, що включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства, детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці, отримання конкретних навичок, які є специфічними для цієї посади (наприклад,

надання транспортних послуг, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.).

Наставник або безпосередній керівник доповнюють цей список, включаючи спеціальні документи, що стосуються свого підрозділу. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін із детальним описом поточної праці, вимогами до якості виконуваної роботи та очікуваних результатів [23]. Наразі підприємства стикаються з рядом типових проблем, які призводять до необхідності вдосконалення процесу адаптації. Найбільш типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Типові проблеми адаптації персоналу на підприємствах транспорту

Перш за все, керівництво підприємств, переслідуючи мету економії витрат, не приділяє питанню адаптації вагомої уваги, що і створює значні труднощі в роботі, адже персонал – це головний ресурс, мотор, від якого залежить ефективність діяльності підприємства. Але на інспектора відділу кадрів, зазвичай,

покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання зі сторони співробітників підрозділу, а саме: забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві; забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень вищих організацій з питань роботи з кадрами; організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства; створення адекватної системи мотивації; вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів; створення лояльного персоналу; дослідження психологічного клімату всередині підприємства, тощо [23].

Слід також зазначити, що працівники відділів кадрів часто не мають спеціальної освіти в галузі управління персоналом, психології тощо. Усі ці проблеми зумовлюють негативні наслідки, в тому числі підвищують плинність персоналу на підприємствах. Поряд із цим, зазначені недоліки в складі відділу кадрів призводять до іншої проблеми - посадові інструкції для персоналу складають безпосередньо керівники відділів. А це призводить до певних проблем, оскільки посадова інструкція містить лише професійні обов’язки кандидата на посаду, однак для набору персоналу та подальшої його адаптації також необхідно брати до уваги його психологічну придатність, а також перспективи кар’єрного зростання[14].

Іншим негативним проявом найму працівників керівниками функціональних відділів є розвиток «сімейства» та «кумівства», оскільки підбір персоналу за допомогою співробітників підприємства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному, звертається керівництво. На підприємствах вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по «блату», який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій.

Основними факторами, що забезпечать успішну адаптацію нового працівника є наступні: формування достатньої бази знань про організацію, налагодження соціальних зв’язків із колегами, високий рівень добробуту працівників. Крім того, задля оцінювання кар'єрного зростання працівників

доцільно створити на підприємстві електронну базу, в якій акумулюватимуться так звані «Карти обміну досвідом» усіх працівників, які будуть містити усю інформацію про освіту, підвищення кваліфікації, тренінги, стажування, додаткові компетенції персоналу тощо. Підприємство може визначити зручну форму подання такої інформації, наприклад, як чат в Telegram, Viber, долучення новачка до груп у Facebook, професійних спільнотах.

Важливо розробити Стандарт адаптації персоналу – це основний документ, який регламентуватиме заходи щодо адаптації нових співробітників. Цей документ повинен узгоджуватися з начальником управління персоналом та затверджуватися керівником підприємства. Розроблений Стандарт повинен містити такі основі положення, як: процедура адаптації працівників, яка спрямована на забезпечення більш швидкого входження в посаду нового працівника; зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням в роботу, зниження дискомфорту перших днів роботи, об'єктивну оцінку рівня кваліфікації і потенціалу працівника; тривалість адаптаційного періоду; порядок проведення процесу адаптації; порядок проведення роботи співробітника в період адаптації.

Нині транспортна галузь України має низку викликів, належна відповідь на які забезпечить нові можливості для зростання, створення нових робочих місць та розвитку економіки загалом. Підґрунтя цих процесів складають Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, Угода про асоціацію «Україна – ЄС» та гармонізація стандартів і політики з чинними в ЄС [21].

Висновок до розділу 1

Технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб’єктів діяльності. Адаптивне управління має свої

закономірності, що були виділені шляхом логічного дедуктивного аналізу з синергетичних позицій ідеї спрямованої самоорганізації: закономірність активізації природних механізмів розвитку керованої системи; закономірність когерентного зближення різних за походженням процесів на основі діалогічної адаптації взаємодіючих сторін; закономірність залежності адаптивного характеру управління від реалістичності його мети; закономірність взаємоадаптації керуючої й керованої підсистем; закономірність оптимального співвідношення спрямовуючих впливів керуючої підсистеми та свідомого самоспрямування керованої підсистеми; закономірність моніторингового супроводу взаємодії керуючої і керованої підсистем та їх рефлексивного розвитку; закономірність взаємозалежності поточного коригування й перспективного регулювання діяльності об'єкта управління; закономірність підсилення суб'єктності відносин, партнерських стосунків та природовідповідності розвитку об'єкта у процесі здійснення цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми; закономірність залежності підвищення ефективності адаптивного управління від повноти використання його наукових засад; закономірність дії «інформаційного пульсара» з прямим та зворотним зв'язком, що відбиває структуру взаємин і забезпечує поточне взаємокоригування діяльності керуючої й керованої підсистем.

Сформульовані закономірності дають змогу виділити принципи адаптивного управління, а саме: принцип пріоритетного визнання розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення; принцип резонансу; принцип управління через самоуправління; принцип наскрізно-рівневої адаптації і діалогічної узгодженості; принцип мотивації; принцип постійного підвищення компетентності; принцип спрямованої самоорганізації; принцип кооперації; принцип поточного саморегулювання; принцип спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату; принцип відкритості.

Запропонований у дослідженні підхід дозволяє чітко побудувати відповідну систему управління, яка буде швидко та якісно реагувати на зміни у конкурентному, зовнішньому та внутрішньому середовищі промислових підприємств.

Однією з головних переваг використання аспекту гнучкості є підвищена стійкість до ризику. Це призводить до ще одного парадоксу стратегічного менеджменту – чим незворотніші інвестиційні рішення; тим менший запас для їх зміни та пристосування стратегії до поточної ситуації. Це, в свою чергу, призводить до підвищення рівня ризику. Однак, якщо компанія вирішить зосередитися на гнучкості стратегії та відмовиться від усіх інвестиційних рішень, вона може зіткнутися з ситуацією, коли жодна стратегія не може бути безпечно реалізована, навіть найкраща. Це знову ж таки призводить до підвищеного ризику, хоча й іншого характеру. Слід також зазначити, що в результаті змін у навколишньому середовищі не завжди можливо використати тимчасові можливості конкуренції, засновані на стратегічній гнучкості, через певні внутрішні обмеження. Це можуть бути технологічні бар'єри або будь-які існуючі зв'язки та домовленості із зацікавленими сторонами компанії.

Подібні висновки стосуються третьої гіпотези, яка стосується зв'язку між гнучкістю у сфері стратегічної переваги та повсякденною розробкою стратегії, без формального етапу планування. Це пояснюється тим, що результати дослідження не доводять існування зв'язку між цими двома аспектами. Отже, можна зробити висновок про відсутність зв'язку між переглядом стратегії, який здійснюється на етапі реалізації концепції розробки, та готовністю організації гнучко адаптувати профіль здійснюваної діяльності до вимог ринку. Коригування стратегії, які здійснюються на постійній основі, стосуються перегляду прийнятих припущень або дій, які служать їх виконанню, а не модифікації способу досягнення конкурентної переваги.

Використання різноманітних інструментів для ефективної побудови адаптації дозволяє забезпечити транспортне підприємство висококваліфікованим та конкурентоспроможним персоналом, здатним швидко справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професіональних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником. Впровадження системи адаптації є складним і трудомістким завданням, вирішення якого впливає на зменшення витрат на

управління персоналом, зменшення плинності кадрів, покращання показників ефективності його роботи, формуватиме позитивне ставлення до праці, колективу та лояльність до підприємства в цілому. Для більш успішного входження у посаду працівників необхідно розробляти: адаптаційні заходи; перелік і зміст документів, які видаються працівникам на період адаптації; проводити адаптаційні тренінги для новачків. Крім того важливо безпосередньо контролювати процес адаптації, отримуючи зворотний зв'язок як від самого працівника, так і від його лінійного керівника протягом випробувального терміну.

Національна транспортна стратегія на період до 2030 року враховує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в галузі транспорту. Сильні сторони дають переваги, що забезпечують подальший розвиток галузі транспорту. Можливості вказують на перспективи розвитку, які Україна може використати для істотного поліпшення роботи галузі.

2 Аналіз господарської діяльності Полтавської дистанції електропостачання

2.1 Характеристика Полтавської дистанції електропостачання

Полтавська дистанція електропостачання є структурним підрозділом регіональної філії «Південна залізниця», який здійснює в своєму регіоні оперативно-господарське використання майна залізниці, забезпечує передачу електроенергії підприємствам залізниці, населенню та промисловим підприємствам регіону, а також взаємодію й координацію виробничого процесу з підрозділами залізниці, органами державного контролю.

Дистанція у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, указами Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, міжнародними угодами України, наказами і розпорядженнями Міністерства інфраструктури України, Укрзалізниці та Південної залізниці, іншими нормативними актами чинного законодавства, а також чинним положенням про станцію.

Для вирішення своїх завдань Полтавська дистанція електропостачання забезпечує:

- своєчасне освоєння нових виробничих потужностей та введення в дію придбаного обладнання;
- раціональне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів;
- ефективне використання та збереження майна дистанції;
- розвиток допоміжної діяльності, розширення платних послуг населенню;
- своєчасну сплату податків і зборів (обов’язкових платежів) згідно з чинним законодавством;
- виконання заходів щодо удосконалення організації заробітної плати працівників з метою посилення їх матеріальної зацікавленості як у результатах особистої праці, так і в загальних підсумках роботи дистанції, забезпечення економного та раціонального використання фонду оплати праці та своєчасних

розрахунків з працівниками;

- ведення бухгалтерського обліку та складання звітності згідно з чинним законодавством;

- ведення обліку та звітності з перевезень пасажирів і вантажів.

Дистанція проводить господарську діяльність згідно з планом на основі ефективного використання існуючих технічних засобів, трудових, матеріальних, фінансових ресурсів та інших внутрішніх резервів виробництва, при дотриманні режиму економії та забезпеченні збереження матеріальних цінностей, а також за рахунок впровадження досягнень науки, техніки і прогресивної технології у відповідності з законодавством з метою підвищення продуктивності праці та зниження собівартості перевезень.

Керівництво Полтавською дистанцією електропостачання здійснює начальник дистанції через апарат, організаційна структура якого затверджується начальником залізниці та начальником дирекції залізничних перевезень. Розподіл обов'язків між керівниками дистанції, порядок їх підпорядкування встановлюється наказом начальника дистанції. Начальник дистанції самостійно вирішує питання діяльності дистанції, за винятком тих, що віднесені чинним законодавством до компетенції залізниці та Полтавської дирекції залізничних перевезень.

2.2 Аналіз обсягових показників роботи дистанції

Обсягові показники – це показники, які характеризують обсяг виконуваної роботи на дистанції. До них відносяться обсяг передачі електроенергії у цілому та по видах споживачів: підприємства залізниці, населення та промислові підприємства регіону.

Динаміка обсягових показників роботи Полтавської дистанції електропостачання у порівнянні з минулими роками наведено у таблиці 2.1 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягових показників роботи Полтавської дистанції електропостачання

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту за фактичними даними, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Передача електроенергії, кВт/год.	49448	47459	47613	41315	41346	34030	34056	100,32	100,08	100,08	96,29	83,62	68,87
у тому числі:													
- промисловим підприємствам регіону	15455	14672	14826	8950	8950	2297	2297	101,05	100	100	95,93	57,91	14,86
- населенню	8524	8344	8344	7816	7847	7347	7373	100	100,4	100,35	97,89	92,06	86,5
- підприємствам залізниці	25469	24443	24443	24549	24549	24386	24386	100	100	100	95,97	96,39	95,75

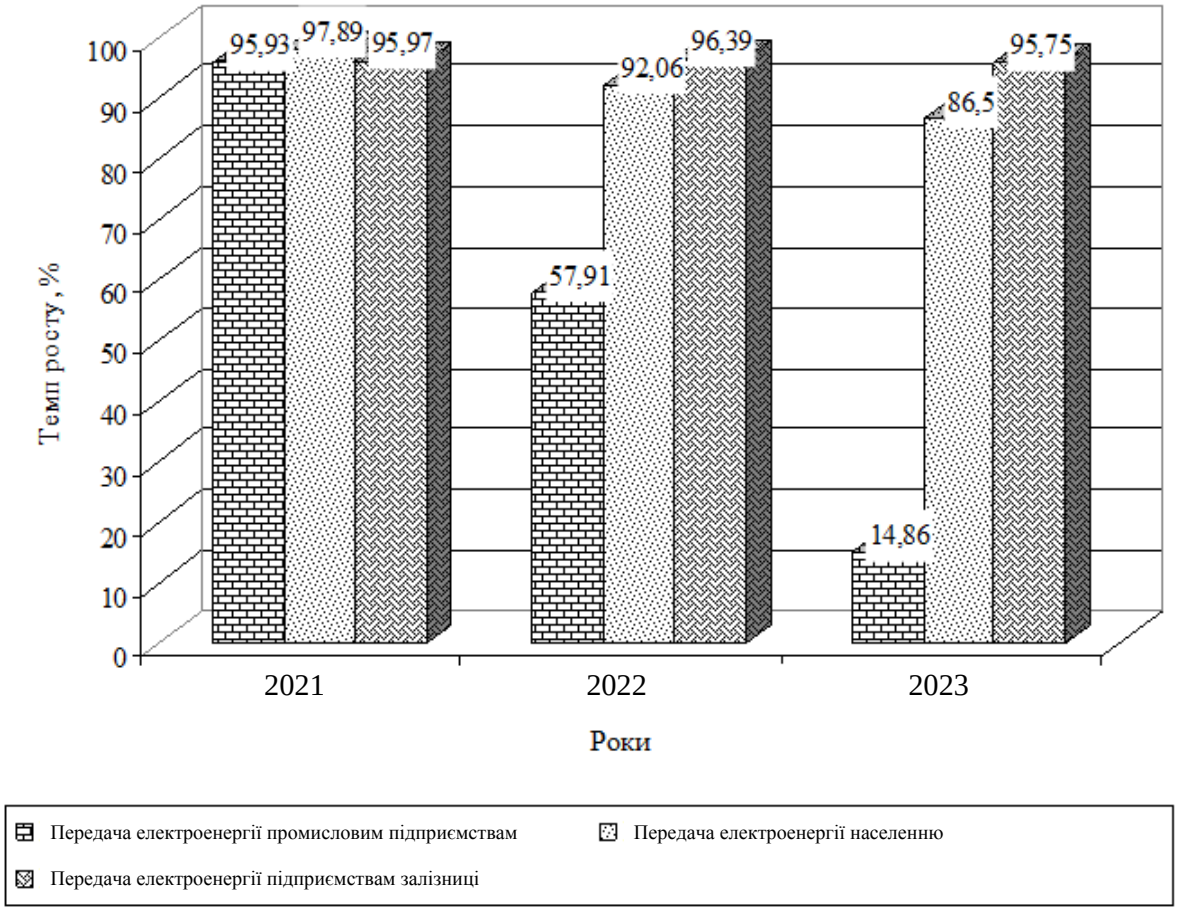


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягових показників роботи Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

За даними таблиці 2.1 та їх наочною ілюстрацією на рисунку 2.2 можна зробити наступні висновки.

По-перше, слід відмітити нерівномірність виконання плану по основним обсяговим показникам роботи Полтавської дистанції електропостачання. План з передачі електроенергії і цілому по дистанції стабільно перевиконується. Зокрема, у 2021 році план перевиконано на 0,32%, а у 2022 та 2023 роках – на 0,08%. За видами споживачів план з передачі електроенергії на 100% виконується для підприємств залізниці за весь період аналізу та промислових підприємств регіону у 2022-2023 роках. У 2021 році план з передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону перевиконано на 1,05%. План з передачі електроенергії населенню у 2021 році виконано на 100%, а у 2021-2022 роках перевиконано на 0,4% та 0,35% відповідно.

По-друге, за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року на спостерігається скорочення всіх обсягових показників з передачі електроенергії за видами споживачів, що, у першу чергу, обумовлено значним скороченням обсягів передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону на 85,14% та населенню на 13,5%. Обсяг передачі електроенергії підприємствам залізниці за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротився на 4,25%. Загальне скорочення обсягу передачі електроенергії по підприємству склало 31,13% впродовж 2020-2023 років.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

З усієї сукупності ресурсів підприємства особливе місце займають трудові (людські) ресурси. Вони істотно відрізняються від інших видів ресурсів.

Людські ресурси мають свої особливості, серед яких особливу увагу треба звернути на наступні.

Людина не може служити засобом для досягнення цілей організації. Вона має свою ціну і висуває власні вимоги до свого оточення.

Людина володіє волею, ініціативою, різними здібностями і у такий спосіб є не тільки пасивним об’єктом управління, але й виробляє свою лінію поводження.

Людина не належить підприємству цілком. У розпорядження організації надається за визначену плату лише її робоча сила.

До трудових ресурсів належить та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями та навичками праці у відповідній галузі. Достатнє забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх

використання залежать обсяг та своєчасне виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів та як результат обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Усі працівники підприємства, у залежності від ступеня їх участі у виробничій діяльності, поділяються на промислово-виробничий та непромисловий персонал. До промислово-виробничого персоналу належать працівники, які займаються безпосередньо виробництвом продукції чи наданням послуг. Невиробничий персонал – працівники, що обслуговують непромислові господарства й організації. До відносяться працівники житлово-комунального господарства, дитячих та медичних установ та інші.

Промислово-виробничий персонал у залежності від виконуваних у виробництві функцій поділяється на:

- робітників (основних та допоміжних). До них відносяться особи, які безпосередньо беруть участь у здійсненні виробничого процесу;

- інженерно-технічних працівників (ІТП). Вони виконують функції технічного, організаційного та економічного управління й управління підприємством;

- службовців – працівників, зайнятих обліково-бухгалтерськими, статистичними, діловодними й адміністративно-господарськими функціями;

- молодший обслуговуючий персонал (МОП) – працівників, які здійснюють функції по нагляду за службовими приміщеннями, обслуговуванню робітників, ІТП, службовців;

- працівників охорони. Сторожова та пожежна охорона стежить за зберіганням матеріальних цінностей та майна підприємства.

Науково-технічний прогрес веде до еволюції професійно-кваліфікаційного складу робочої сили. Основний напрямок цієї еволюції відбивається у переході від переважно фізичної праці до переважно нефізичної, що полягає в аналізі та контролі виробничого процесу.

Неодмінним атрибутом працівника кваліфікації нового типу є його здатність швидко адаптуватися до науково-технічного процесу, нових форм організації праці

та виробництва.

План з праці – один із важливих розділів плану виробничо-господарської діяльності дистанції електропостачання. Основними показниками плану з праці є продуктивність праці, чисельність робітників, середня місячна заробітна плата, фонд заробітної плати.

Продуктивність праці – головний фактор росту обсягів виробництва, найважливіша характеристика ефективності використання трудових ресурсів підприємства, аналіз її стану і динаміки дозволить виявити резерви підвищення продуктивності праці.

У фінансово-економічному аналізі оперують такими поняттями, зв’язаними з оплатою праці працівників і інших виплат, виробленими в грошовій (а іноді й у натуральній) формі. Фонд оплати праці – основний економічний показник по оплаті праці, що широко використовується в господарський практиці, статистичної звітності, аналізі. Він містить у собі основну і додаткову заробітну плату персоналу підприємства, інші заохочувальні і компенсаційні виплати (крім тих, котрі по законодавчо встановленому порядку у фонд оплати праці не входять, наприклад, допомога по тимчасовій непрацездатності, вихідна допомога). Фонд основної заробітної плати і фонд додаткової заробітної плати разом утворюють загальний фонд заробітної плати підприємства.

Для характеристики стану використання на підприємстві трудових ресурсів і визначення резервів підвищення рентабельності роботи необхідний так само аналіз показників, пов’язаних з якістю робочої сили, її продуктивністю і вартістю: чисельності персоналу підприємства з погляду динаміки і структури, а так само професійної придатності; продуктивність праці; фонду оплати праці.

Аналіз середньооблікової чисельності персоналу по Полтавській дистанції електропостачання, наведено у таблиці 2.3 та на рисунку 2.4. Середньооблікова чисельність персоналу Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротилася на 35,69%. Чисельність персоналу з експлуатації Полтавської дистанції електропостачання за аналогічний період скоротилася на 37,06%.

Таблиця 2.3 – Аналіз середньооблікової чисельності персоналу Полтавської дистанції електропостачання

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність по дистанції, ос.	325	271	268	220	218	198	209	98,89	99,09	105,56	82,46	67,08	64,31
Чисельність по експлуатації, ос.	313	259	256	208	206	186	197	98,84	99,04	105,91	81,79	65,81	62,94
Чисельність по допоміжній діяльності, ос.	12	12	12	12	12	12	12	100	100	100	100	100	100

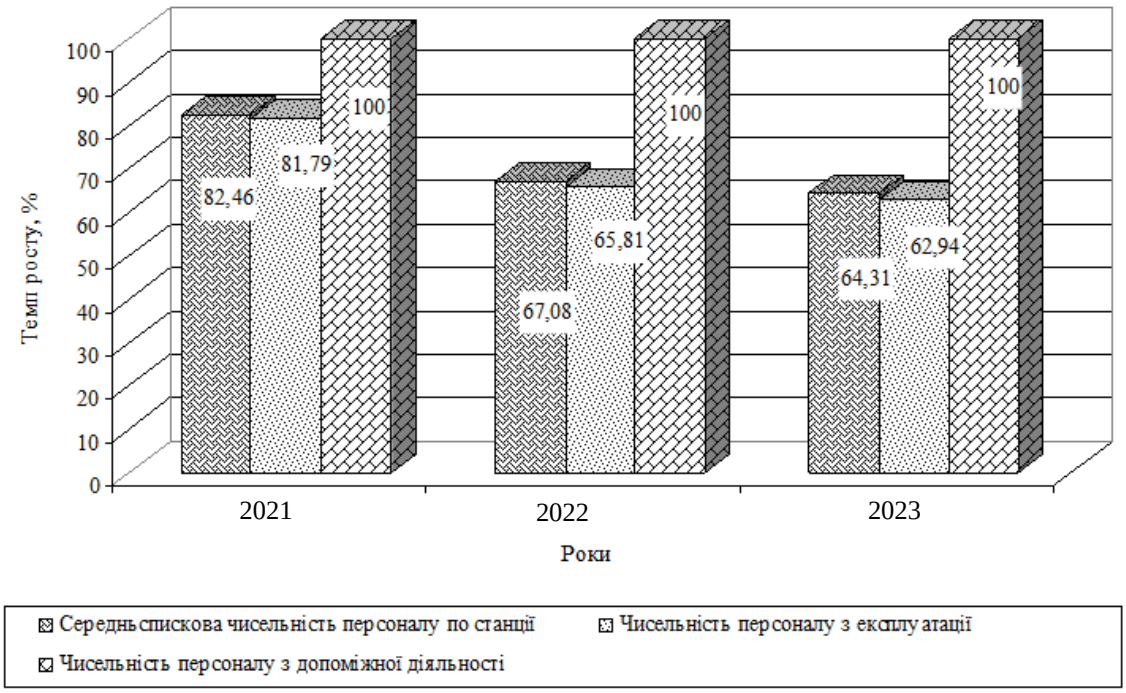


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

Чисельність персоналу з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2022 року у порівнянні зі звітними даними 2019 року залишилася незмінною. План з чисельності Полтавська дистанція електропостачання рівномірно виконується тільки по підсобно-допоміжній діяльності.

Наступний показник, аналіз якого необхідно провести для оцінки ефективності використання персоналу дистанції, – це продуктивність праці. Продуктивність праці показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто зростання продуктивності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення трудовитрат.

Аналіз продуктивності праці Полтавської дистанції електропостачання виконано у таблиці 2.4, а його результати відображено на рисунках 2.5-2.8.

За даними таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки щодо ефективності використання персоналу Полтавської дистанції електропостачання.

Таблиця 2.4 – Аналіз продуктивності праці Полтавської дистанції електропостачання

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Передача електроенергії, кВт/год.	552968	30422	34227	86010	81139	374638	465296	112,5	94,34	124,2	6,19	14,67	84,15
Контингент з експлуатації, ос.	313	259	256	208	206	186	197	98,84	99,04	105,9	81,79	65,81	62,94
Продуктивність праці, кВт/год. на ос.	1767	117	134	414	394	2022	2362	114,5	95,17	117,3	7,58	22,3	133, 7
Середньомісячна заробітна плата, грн	12888,4	13258,4	13295,4	13477,5	13487,7	13819,4	13708,6	101,2	100,3	97,1	114,1	120,8	128,4

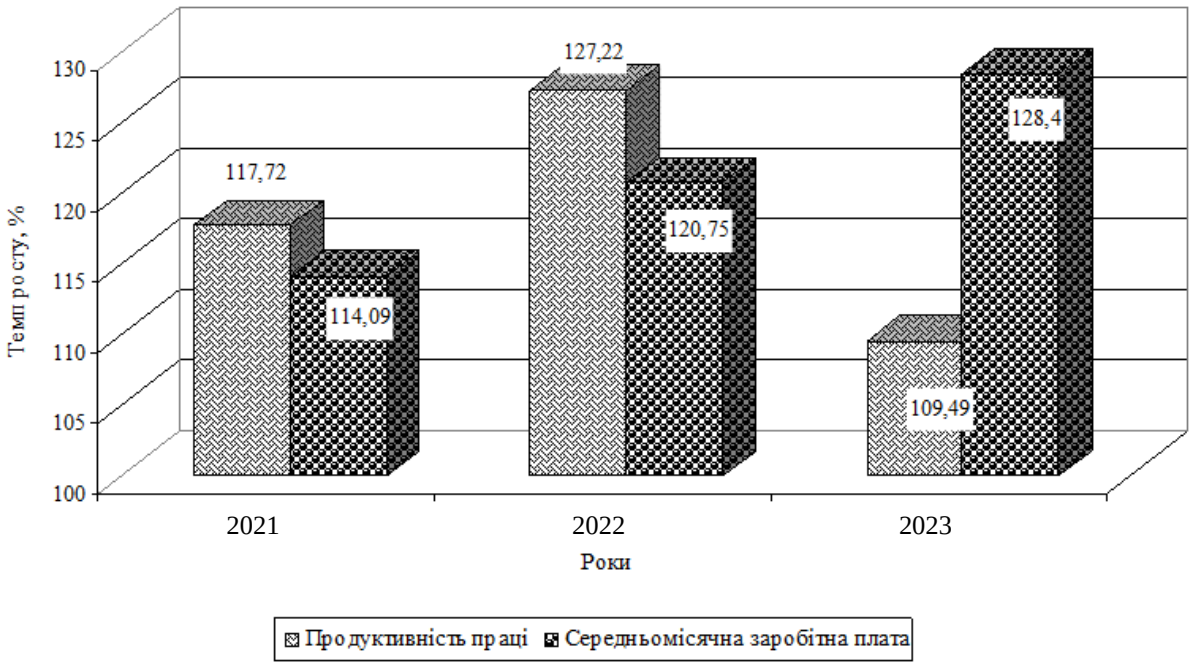


Рисунок 2.5 – Порівняльна динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати з експлуатації Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

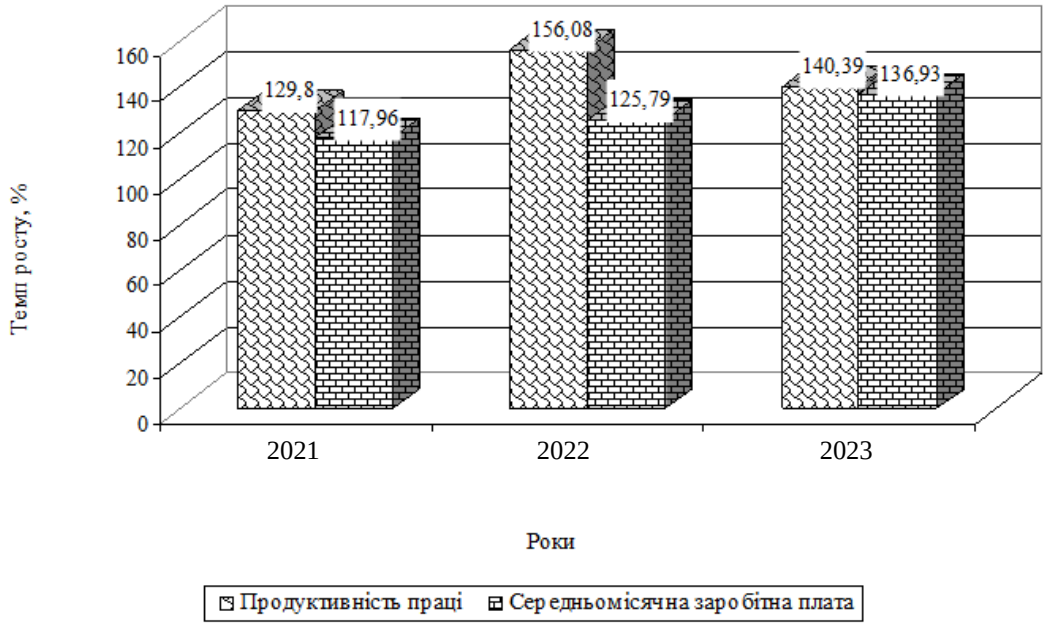


Рисунок 2.6 – Порівняльна динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

За період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року продуктивність

праці з експлуатаційної діяльності зросла на 33,67%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення контингенту з експлуатації. Так, за аналізований період обсяг передачі електроенергії скоротився на 15,85%, а контингент з експлуатації на – 37,06%.

План з продуктивності праці по експлуатаційній роботі у 2020 році перевиконано на 14,532%, що обумовлено перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% та невиконанням плану з контингенту по експлуатації на 1,16%.

Наступним показником, що характеризує рівень ефективності використання трудових ресурсів, є середньомісячна заробітна плата, аналіз якої наведено у таблиці 2.5. На рисунку 2.9-2.11 наведено динаміку показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання.

У 2020 році за даними аналізу виявлено перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 1,11%, яке виникло внаслідок невиконання плану з фонду оплати праці працівників дистанції на 0,01% та невиконання плану з середньооблікової чисельності по дистанції на 1,11%. У 2021 році спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по дистанції на 0,36%. Проте, слід зазначити, що у 2021 році виявлено невиконання плану як по фонду оплати праці працівників дистанції, так і по середньообліковій чисельності персоналу дистанції на 0,55% і 0,91% відповідно. У 2022 році з виконанням плану по середньомісячній заробітній платі Полтавської дистанції електропостачання спостерігається протилежна тенденція. План з середньомісячної заробітної плати не виконано на 3,03% у той час, як план з фонду оплати праці працівників дистанції перевиконано на 2,35%, а план з середньооблікової чисельності працівників дистанції – на 5,56%.

Зростання середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 28,24% обумовлено скороченням середньооблікової чисельності персоналу стації на 35,9% поряд з одночасним скороченням фонду оплати праці працівників дистанції на 17,53%.

Таблиця 2.5 – Аналіз середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність, ос.	325	271	268	220	218	198	209	98,89	99,09	105,5	82,46	67,08	64,31
у тому числі:													
- експлуатація	313	259	256	208	206	186	197	98,84	99,04	105,9	81,79	65,81	62,94
- допоміжна діяльність	12	12	12	12	12	12	12	100	100	100	100	100	100
Фонд оплати праці, тис. грн	11218,9	10524	10523,1	9120	9070	9039	9251,8	99,99	99,45	102,4	93,8	80,85	82,47
у тому числі:													
- експлуатація	10848,9	10126	10123,6	8680	8621,8	8525	8767,3	99,98	99,33	102,8	93,31	79,47	80,81
- допоміжна діяльність	370	398	399,5	440	448,2	514	484,5	100,4	101,9	94,26	107,97	121,14	130,95
Середньомісячна заробітна плата, грн	12876,6	13236,2	13272,1	13454,6	13467,1	13804,3	13688,9	101,1	100,4	96,97	113,75	120,53	128,24
у тому числі:													
- експлуатація	12888,4	13258,1	13295,4	13477,6	13487,8	13819,4	13708,7	101,2	100,3	97,1	114,09	120,75	128,4
- допоміжна діяльність	12569,4	12763,9	12774,3	13055,6	13112,5	13569,4	13364,6	100,4	101,9	94,26	107,97	121,14	130,95

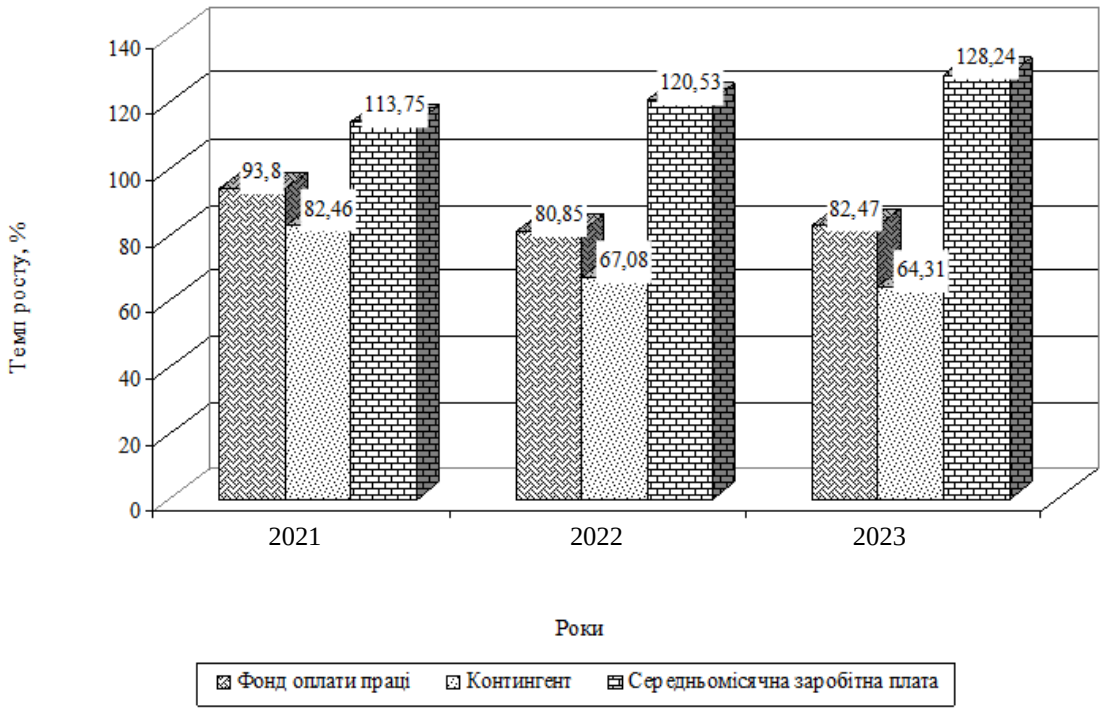


Рисунок 2.9 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

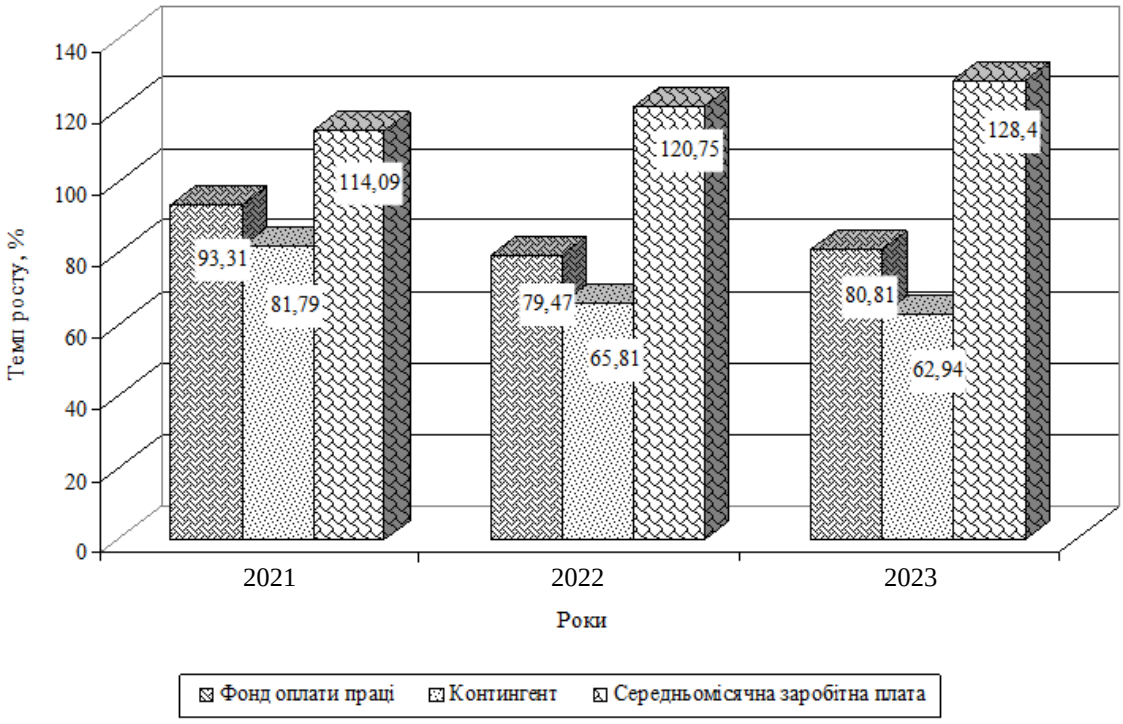


Рисунок 2.10 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати з експлуатації Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

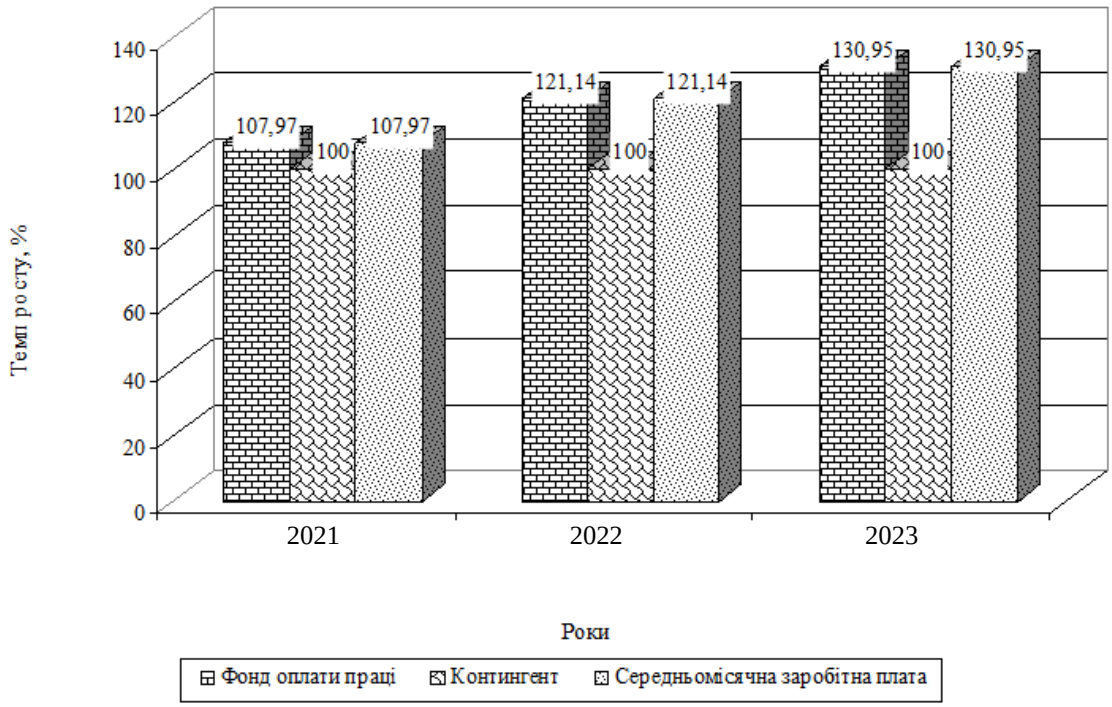


Рисунок 2.11 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати з допоміжної діяльності дистанції, у % до 2020 року

На протязі 2021-2023 років спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по експлуатації на 1,15% у 2021 році та на 0,29% у 2022 році; у 2023 році план з середньомісячної заробітної плати з експлуатації не виконано на 2,90%. Втім, слід зауважити, що в даний період виявлено аналогічну тенденцію виконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті в експлуатаційній діяльності, та з їх середньооблікової чисельності. У 2021 році зазначені плани не виконано відповідно на 0,01% і 1,11%; у 2022 році – на 0,55% і 0,91%; у 2023 році перевиконано на 2,35% і 5,56%.

Середньомісячна заробітна плата з експлуатації за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 28,40%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення фонду оплати праці працівників з експлуатації у порівнянні з темпом скорочення чисельності працівників, зайнятих в експлуатаційній роботі. Так, за період аналізу фонд оплати праці працівників з експлуатації скоротився на 19,19% у той час, як середньооблікова чисельність працівників з експлуатації скоротилася на 35,69%.

У 2021 році 100%-ве виконання плану з чисельності працівників дистанції, що зайняті допоміжною діяльністю, та перевиконання плану з фонду оплати їх праці на 0,38% забезпечило перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності на 0,38%. У 2022 році план з середньомісячної заробітної плати перевиконано на 1,86% через перевиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті допоміжною діяльністю, на 1,86% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності. У 2023 році план з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності не виконано на 5,74% через невиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті у допоміжній діяльності, на 5,74% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності.

Середньомісячна заробітна плата з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 30,95% у той час, як фонд оплати праці працівників з допоміжної діяльності виріс на 30,50%, а середньооблікова чисельність персоналу, який зайнятий у допоміжній діяльності, залишилася незмінною.

2.4 Аналіз експлуатаційних витрат дистанції

Експлуатаційні витрати – це витрати, що спрямовані на забезпечення нормальної роботи дистанції тобто, на підтримування основних фондів у належній якості, провадженню ремонтів ліній електропередачі, а також по будівлям управління та обслуговування. Аналіз експлуатаційних витрат виконано у межах таблиці 2.6.

План експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання у 2021 році не виконано на 1,70%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами.

Таблиця 2.6 – Аналіз експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання у 2020-2023 роках

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Фонд оплати праці, тис грн	10840	10126	10118	8680	8608	8525	8754	99,92	99,17	102,69	93,34	79,41	80,76
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	4036	3800	3790	3265	3262	3206	3270	99,74	99,91	102	93,9	80,82	81,02
Матеріали, тис. грн	461	245	226	280	246	240	165	92,24	87,86	68,75	49,02	53,36	35,79
Паливо, тис. грн	526	550	511	406	397	365	363	92,91	97,78	99,45	97,15	75,48	69,01
Електроенергія, тис. грн	1510	1550	1317	1490	1489	1676	1614	84,97	99,93	96,3	87,22	98,61	106,89
Амортизаційні відрахування, тис. грн	1127	915	906	1080	954	1100	961	99,02	88,33	87,36	80,39	84,65	85,27
Інші витрати, тис. грн	1448	1690	1687	1720	1671	1200	1057	99,82	97,15	88,08	116,51	115,4	73
Усього експлуатаційні витрати, тис. грн	19948	18876	18555	16921	16627	16312	16184	98,3	98,26	99,22	93,02	83,35	81,13

Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,08%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,26%; «Матеріали» – на 7,76%; «Паливо» – на 7,09%; «Електроенергія» – на 15,03%; «Амортизаційні відрахування» – на 0,98%; «Інші витрати» – на 0,18%.

У 2022 році план експлуатаційних витрат дистанції не виконано на 1,74%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами. Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,83%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,09%; «Матеріали» – на 12,14%; «Паливо» – на 2,22%; «Електроенергія» – на 0,07%; «Амортизаційні відрахування» – на 11,67%; «Інші витрати» – на 2,85%.

План експлуатаційних витрат по дистанції у 2023 році не виконано на 0,78%, що обумовлено невиконанням плану витрат за наступними елементами: «Матеріали» – на 31,25%; «Паливо» – на 0,55%; «Електроенергія» – на 3,70%; «Амортизаційні відрахування» – на 12,64%; «Інші витрати» – на 11,92%. Проте у 2023 році спостерігається перевиконання плану витрат Полтавської дистанції електропостачання по елементам «Фонд оплати праці» на 2,69% і «Відрахування на соціальні заходи» на 2,00%.

На протязі 2020-2023 років експлуатаційні витрати по дистанції скоротилися на 18,87%, що обумовлено скороченням витрат за такими елементами, як: «Фонд оплати праці» – на 19,24%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 18,98%; «Матеріали» – на 64,21%; «Паливо» – на 30,99%; «Амортизаційні відрахування» – на 14,73%; «Інші витрати» – на 27,00%. Разом з тим, слід відзначити зростання витрат по дистанції за елементом «Електроенергія» на протязі періоду аналізу на 6,89%.

У таблиці 2.7 наведено аналіз собівартості передачі 1 кВт/год. електроенергії Полтавської дистанції електропостачання у 2020-2023 роках, результати якого графічно зображено на рисунку 2.12. План з собівартості передачі 1 кВт/год. не виконано у 2021 та 2022 році на 12,63% і 20,12% відповідно. Це пов’язано з невиконанням плану експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання на 1,70% у 2021 році та 0,78% у 2022 році та перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% і 24,20% у 2021 і 2022 роках відповідно.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників, що характеризують рівень собівартості передачі 1 кВт/год. Полтавської дистанції електропостачання у 2019-2023 роках

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Експлуатаційні витрати, тис. грн	19948	18876	18555	16921	16627	16312	16184	98,3	98,26	99,22	93,02	83,35	81,13
Передача електроенергії. кВт/год.	552968	30422	34227	86010	81139	374638	465296	112,5	94,34	124,2	6,19	14,67	84,15
Собівартість передачі 1 кВт/год., грн	36,07	620,47	542,12	196,73	204,92	43,54	34,78	87,37	104,2	79,88	1502,9	568,1	96,42

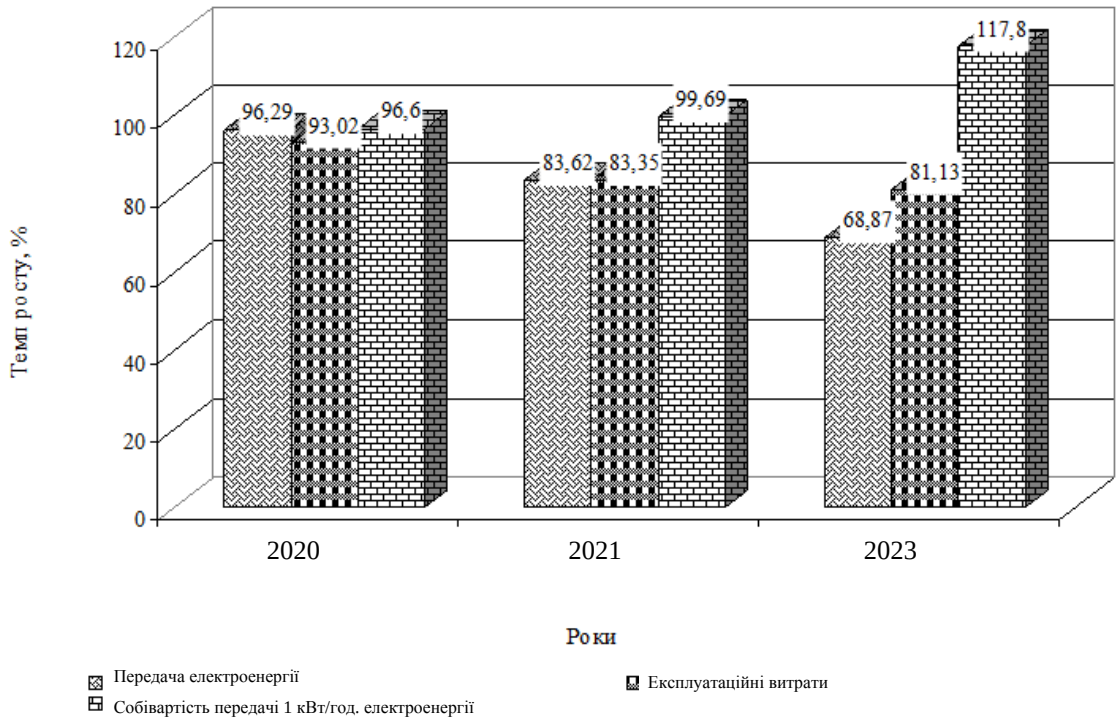


Рисунок 2.12 – Динаміка показників, що характеризують рівень собівартості передачі 1 кВт/год. електроенергії, у % до 2020 року

У 2023 році план з собівартості 1 кВт/год. перевиконано на 4,16%, що обумовлено невиконанням плану з експлуатаційних витрат на 1,74% та плану з передачі електроенергії на 5,66%.

Собівартість 1 кВт/год. Полтавської дистанції електропостачання у 2023 році у порівнянні з 2020 роком скоротилася на 3,58%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення експлуатаційних витрат. Так, за період аналізу експлуатаційні витрати скоротилися на 18,87% у той час, як передача електроенергії збільшилася лише на 15,85%.

2.5 Аналіз основних фінансово-економічних показників

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Полтавської дистанції електропостачання наведено у таблиці 2.8 та на рисунку 2.13 наведено

фінансові результати діяльності Полтавської дистанції електропостачання за балансовими даними.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових результатів діяльності Полтавської дистанції електропостачання у 2020-2023 роках

Показники	Значення за звітними даними, тис. грн				Темп росту, у % до 2020 року		
	2020	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Перевезення							
Доходи	19948	18555	16627	16184	93,02	83,35	81,13
Витрати	19948	18555	16627	16184	93,02	83,35	81,13
Фінансовий результат	0	0	0	0			
Підсобно-допоміжна діяльність							
Доходи	1810	1819	2840	1689	100,5	156,91	93,31
Витрати	516	504	545	699	97,67	105,62	135,47
Фінансовий результат	1294	1315	2295	990	101,62	177,36	76,51
Інша операційна діяльність							
Доходи	119	132	85	91	110,92	71,43	76,47
Витрати	429	366	414	411	85,31	96,5	95,8
Фінансовий результат	-310	-234	-329	-320	75,48	106,13	103,23
Інша діяльність							
Доходи	3	1	2	22	33,33	66,67	733,33
Витрати	2	0	0	246			12300
Фінансовий результат	1	1	2	-224	100	200	-22400
Усього по Полтавській дистанції електропостачання							
Доходи	21880	20507	19554	17986	93,72	89,37	82,2
Витрати	20895	19425	17586	17540	92,96	84,16	83,94
Фінансовий результат	985	1082	1968	446	109,85	199,8	45,28

Діяльність Полтавської дистанції електропостачання на протязі періоду 2020-2023 років є прибутковою.

У 2020 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 985 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1294 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі

1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році збиток від іншої операційної діяльності складав 310 тис. грн.

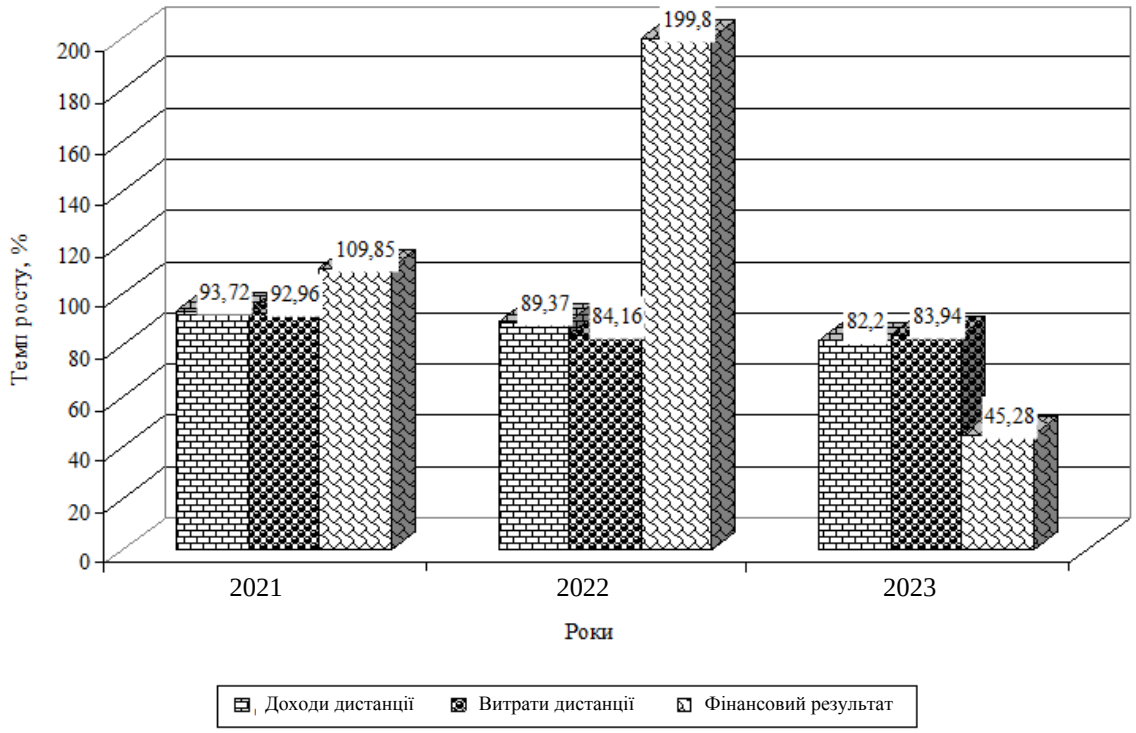


Рисунок 2.13 – Динаміка показників, що характеризують рівень прибутку Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

У 2021 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1082 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1315 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році збиток від іншої операційної діяльності складав 234 тис. грн.

У 2022 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1968 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 2295 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 2 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2021 році збиток від іншої операційної діяльності складав 329 тис. грн.

У 2023 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 446 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної

діяльності у розмірі 990 тис. грн, як інша операційна діяльність дистанції й інша діяльність дистанції є збитковими. У 2022 році збиток від іншої операційної діяльності складав 320 тис. грн, а збиток від іншої діяльності – 224 тис. грн.

Висновок до розділу 2

Полтавська дистанція електропостачання є структурним підрозділом регіональної філії «Південна залізниця», який здійснює в своєму регіоні оперативно-господарське використання майна залізниці, забезпечує передачу електроенергії підприємствам залізниці, населенню та промисловим підприємствам регіону, а також взаємодію й координацію виробничого процесу з підрозділами залізниці, органами державного контролю.

По-перше, слід відмітити нерівномірність виконання плану по основним обсяговим показникам роботи Полтавської дистанції електропостачання. План з передачі електроенергії і цілому по дистанції стабільно перевиконується. Зокрема, у 2021 році план перевиконано на 0,32%, а у 2022 та 2023 роках – на 0,08%. За видами споживачів план з передачі електроенергії на 100% виконується для підприємств залізниці за весь період аналізу та промислових підприємств регіону у 2022-2023 роках. У 2021 році план з передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону перевиконано на 1,05%. План з передачі електроенергії населенню у 2021 році виконано на 100%, а у 2021-2022 роках перевиконано на 0,4% та 0,35% відповідно.

По-друге, за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року на спостерігається скорочення всіх обсягових показників з передачі електроенергії за видами споживачів, що, у першу чергу, обумовлено значним скороченням обсягів передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону на 85,14% та населенню на 13,5%. Обсяг передачі електроенергії підприємствам залізниці за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротився на 4,25%.

Загальне скорочення обсягу передачі електроенергії по підприємству склало 31,13% впродовж 2020-2023 років.

Середньооблікова чисельність персоналу Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротилася на 35,69%. Чисельність персоналу з експлуатації Полтавської дистанції електропостачання за аналогічний період скоротилася на 37,06%. Чисельність персоналу з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2022 року у порівнянні зі звітними даними 2019 року залишилася незмінною. План з чисельності Полтавська дистанція електропостачання рівномірно виконується тільки по підсобно-допоміжній діяльності.

За період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року продуктивність праці з експлуатаційної діяльності зросла на 33,67%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення контингенту з експлуатації. Так, за аналізований період обсяг передачі електроенергії скоротився на 15,85%, а контингент з експлуатації на – 37,06%.

План з продуктивності праці по експлуатаційній роботі у 2020 році перевиконано на 14,532%, що обумовлено перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% та невиконанням плану з контингенту по експлуатації на 1,16%.

У 2020 році за даними аналізу виявлено перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 1,11%, яке виникло внаслідок невиконання плану з фонду оплати праці працівників дистанції на 0,01% та невиконання плану з середньооблікової чисельності по дистанції на 1,11%. У 2021 році спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по дистанції на 0,36%. Проте, слід зазначити, що у 2021 році виявлено невиконання плану як по фонду оплати праці працівників дистанції, так і по середньообліковій чисельності персоналу дистанції на 0,55% і 0,91% відповідно. У 2022 році з виконанням плану по середньомісячній заробітній платі Полтавської дистанції електропостачання спостерігається протилежна

тенденція. План з середньомісячної заробітної плати не виконано на 3,03% у той час, як план з фонду оплати праці працівників дистанції перевиконано на 2,35%, а план з середньооблікової чисельності працівників дистанції – на 5,56%.

Зростання середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 28,24% обумовлено скороченням середньооблікової чисельності персоналу стації на 35,9% поряд з одночасним скороченням фонду оплати праці працівників дистанції на 17,53%.

На протязі 2021-2023 років спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по експлуатації на 1,15% у 2021 році та на 0,29% у 2022 році; у 2023 році план з середньомісячної заробітної плати з експлуатації не виконано на 2,90%. Втім, слід зауважити, що в даний період виявлено аналогічну тенденцію виконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті в експлуатаційній діяльності, та з їх середньооблікової чисельності. У 2021 році зазначені плани не виконано відповідно на 0,01% і 1,11%; у 2022 році – на 0,55% і 0,91%; у 2023 році перевиконано на 2,35% і 5,56%.

Середньомісячна заробітна плата з експлуатації за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 28,40%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення фонду оплати праці працівників з експлуатації у порівнянні з темпом скорочення чисельності працівників, зайнятих в експлуатаційній роботі. Так, за період аналізу фонд оплати праці працівників з експлуатації скоротився на 19,19% у той час, як середньооблікова чисельність працівників з експлуатації скоротилася на 35,69%.

У 2021 році 100%-ве виконання плану з чисельності працівників дистанції, що зайняті допоміжною діяльністю, та перевиконання плану з фонду оплати їх праці на 0,38% забезпечило перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності на 0,38%. У 2022 році план з середньомісячної заробітної плати перевиконано на 1,86% через перевиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті допоміжною діяльністю, на 1,86% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності. У 2023 році план з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності не виконано на

5,74% через невиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті у допоміжній діяльності, на 5,74% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності.

Середньомісячна заробітна плата з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 30,95% у той час, як фонд оплати праці працівників з допоміжної діяльності виріс на 30,50%, а середньооблікова чисельність персоналу, який зайнятий у допоміжній діяльності, залишилася незмінною.

План експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання у 2021 році не виконано на 1,70%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами. Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,08%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,26%; «Матеріали» – на 7,76%; «Паливо» – на 7,09%; «Електроенергія» – на 15,03%; «Амортизаційні відрахування» – на 0,98%; «Інші витрати» – на 0,18%.

У 2022 році план експлуатаційних витрат дистанції не виконано на 1,74%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами. Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,83%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,09%; «Матеріали» – на 12,14%; «Паливо» – на 2,22%; «Електроенергія» – на 0,07%; «Амортизаційні відрахування» – на 11,67%; «Інші витрати» – на 2,85%.

План експлуатаційних витрат по дистанції у 2023 році не виконано на 0,78%, що обумовлено невиконанням плану витрат за наступними елементами: «Матеріали» – на 31,25%; «Паливо» – на 0,55%; «Електроенергія» – на 3,70%; «Амортизаційні відрахування» – на 12,64%; «Інші витрати» – на 11,92%. Проте у 2023 році спостерігається перевиконання плану витрат Полтавської дистанції електропостачання по елементам «Фонд оплати праці» на 2,69% і «Відрахування на соціальні заходи» на 2,00%.

На протязі 2020-2023 років експлуатаційні витрати по дистанції скоротилися на 18,87%, що обумовлено скороченням витрат за такими елементами, як: «Фонд оплати праці» – на 19,24%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 18,98%;

«Матеріали» – на 64,21%; «Паливо» – на 30,99%; «Амортизаційні відрахування» – на 14,73%; «Інші витрати» – на 27,00%. Разом з тим, слід відзначити зростання витрат по дистанції за елементом «Електроенергія» на протязі періоду аналізу на 6,89%.

У таблиці 2.7 наведено аналіз собівартості передачі 1 кВт/год. електроенергії Полтавської дистанції електропостачання у 2020-2023 роках, результати якого графічно зображено на рисунку 2.12. План з собівартості передачі 1 кВт/год. не виконано у 2021 та 2022 році на 12,63% і 20,12% відповідно. Це пов'язано з невиконанням плану експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання на 1,70% у 2021 році та 0,78% у 2022 році та перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% і 24,20% у 2021 і 2022 роках відповідно У 2023 році план з собівартості 1 кВт/год. перевиконано на 4,16%, що обумовлено невиконанням плану з експлуатаційних витрат на 1,74% та плану з передачі електроенергії на 5,66%.

Собівартість 1 кВт/год. Полтавської дистанції електропостачання у 2023 році у порівнянні з 2020 роком скоротилася на 3,58%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення експлуатаційних витрат. Так, за період аналізу експлуатаційні витрати скоротилися на 18,87% у той час, як передача електроенергії збільшилася лише на 15,85%.

Діяльність Полтавської дистанції електропостачання на протязі періоду 2020-2023 років є прибутковою.

У 2020 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 985 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1294 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році збиток від іншої операційної діяльності складав 310 тис. грн.

У 2021 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1082 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1315 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році

збиток від іншої операційної діяльності складав 234 тис. грн.

У 2022 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1968 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 2295 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 2 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2021 році збиток від іншої операційної діяльності складав 329 тис. грн.

У 2023 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 446 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 990 тис. грн, як інша операційна діяльність дистанції й інша діяльність дистанції є збитковими. У 2022 році збиток від іншої операційної діяльності складав 320 тис. грн, а збиток від іншої діяльності – 224 тис. грн.

3 Напрямки впровадження технологій адаптивного управління в діяльності підприємств залізничного транспорту

3.1 Адаптивні технології на основі штучного інтелекту на підприємствах залізничного транспорту

Адаптивні стратегії для підприємств залізничного транспорту охоплюють низку методів і підходів, які дозволяють цим підприємствам залишатися гнучкими і чуйними в діловому середовищі, що швидко змінюється. Вони, завдяки своєму розміру, часто мають перевагу гнучкості, що дозволяє їм легше змінювати напрямок у порівнянні з великими корпораціями. Адаптивні стратегії можуть включати впровадження нових продуктів або послуг у відповідь на ринковий попит, коригування методів роботи або впровадження нових технологій для підвищення ефективності та залучення клієнтів. Цей підхід має вирішальне значення для підтримки релевантності та конкурентоспроможності, оскільки підприємства залізничного транспорту працюють у секторах, де переваги клієнтів та технологічні досягнення швидко змінюються [5-7].

Важливість адаптивних стратегій для підприємств залізничного транспорту неможливо переоцінити, особливо у сьогоднішній глобалізованій економіці. В умовах постійної зміни ринкових умов, поведінки споживачів та технологічних ландшафтів ці підприємства повинні адаптуватися, щоб вижити та процвітати. Наприклад, під час економічних спадів підприємства можуть переключити свою увагу на ефективність витрат та дбайливе управління. І навпаки, в умовах бурхливо розвивається ті ж підприємства можуть інвестувати в розширення або масштабувати свої маркетингові зусилля для захоплення нових сегментів ринку. Здатність стратегічно адаптуватися також може призвести до відкриття нішевих ринків або інноваційних бізнес-моделей, які можуть забезпечити конкурентну перевагу та довгостроковий успіх. Більше того, мета адаптивних стратегій виходить за межі простого виживання й безпеки. Ці стратегії є невід'ємною

частиною стимулювання зростання та забезпечення сталого розвитку [8-10]. Постійно оцінюючи своє операційне середовище та відповідним чином змінюючи свої стратегії, підприємства залізничного транспорту можуть передбачати зміни, пом'якшувати ризики та використовувати можливості у міру їх виникнення. Будь то через стратегічне партнерство, масштабування операцій чи покращення продуктових пропозицій, адаптивність дозволяє підприємствам розвивати стійкість до економічних потрясінь та збоїв у галузі. Зрештою, мета полягає в тому, щоб створити динамічний бізнес, який не лише реагує на зміни, а й активно формує своє майбутнє на ринку (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Сутнісні характеристики сучасних адаптаційних стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту

Гнучкість у прийнятті рішень		
Однією з ключових ознак адаптивної стратегії є здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це означає не тільки вміння вчасно виявляти тренди та потенційні загрози, а й готовність до модифікації бізнес-планів та оперативних процесів	Бізнес, який може швидко адаптувати свої стратегії – від продуктових ліній до маркетингових кампаній – здатен не тільки вижити, а й процвітати, незалежно від ринкових коливань	Адаптивність також означає можливість швидкої переорієнтації з одних ринкових ніш на інші або впровадження інноваційних технологій, що можуть підвищити ефективність виробництва або якість обслуговування
Інтеграція технологій		
Використання передових технологій для збору даних, їх аналізу та виконання бізнес-операцій є ще однією важливою ознакою сучасних адаптивних стратегій	Автоматизація рутинних процесів та застосування аналітичних інструментів дозволяють підприємствам більш точно прогнозувати попит, оптимізувати запаси і підвищувати якість обслуговування. Це не тільки покращує ефективність, але й сприяє кращому розумінню	Впровадження систем аналітики даних допомагає не тільки виявляти внутрішні неефективності, але й глибше розуміти потреби клієнтів, що, в свою чергу, може сприяти розробці більш цілеспрямованих маркетингових кампаній та продуктових пропозицій

Скорочення кількості підприємств в Україні в останні роки можна значною мірою пояснити соціально-економічними потрясіннями, викликаними введенням воєнного стану. Введення воєнного стану призвело до посилення правил, комендантської години та збоїв у логістичних мережах, що серйозно вплинуло на

операційні можливості підприємств. Крім того, економічна невизначеність та нестабільність стримували інвестиції та знижували споживчу купівельну спроможність, що призвело до скорочення ділової активності. Ці умови непропорційно сильно вплинули на бізнес, який, як правило, має меншу фінансову стійкість та менше ресурсів для адаптації до швидких змін та несприятливих умов порівняно з великими підприємствами. Багатьом підприємствам довелося значно скоротити масштаби, або закритися через ці проблеми (рисунок 3.1)

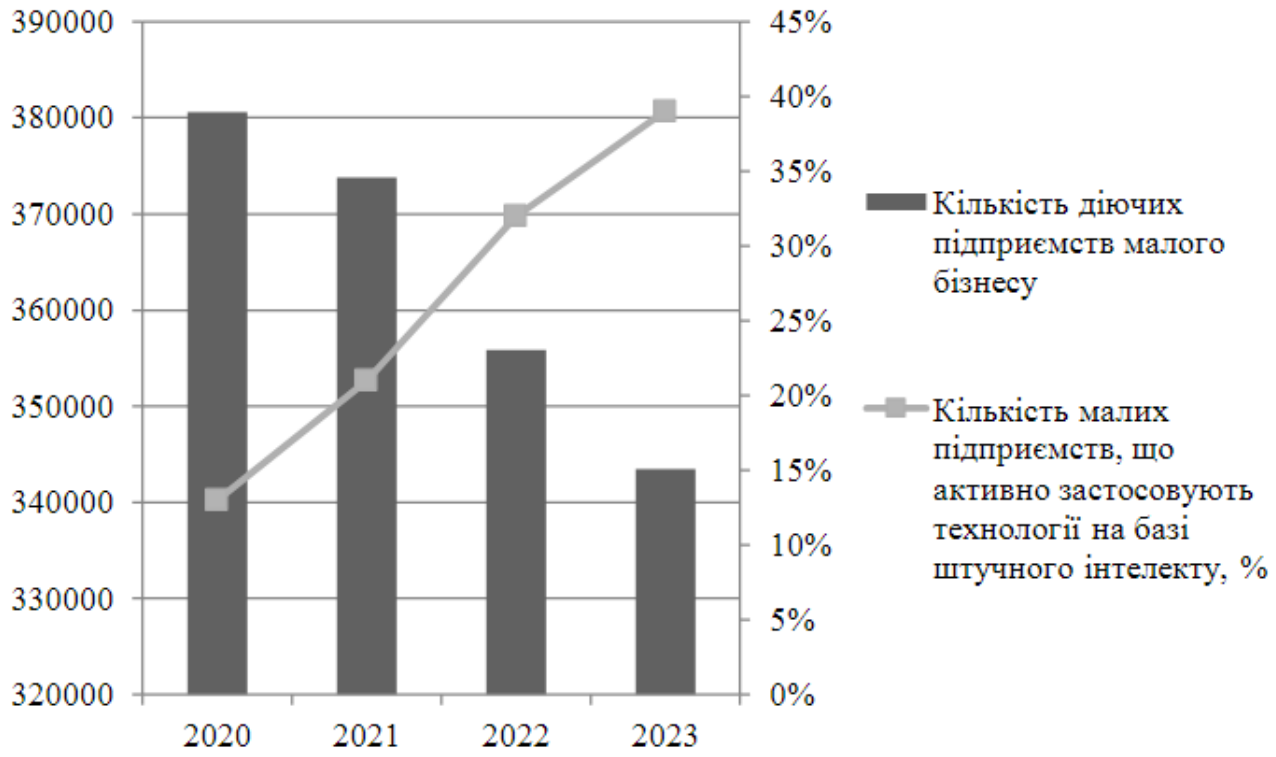


Рисунок 3.1 – Динаміка кількості діючих підприємств бізнесу й тих, хто активно застосовує технології на базі штучного інтелекту в Україні

Навпаки, підприємства в Україні, які впровадили штучний інтелект у свою діяльність, продемонстрували стійкість та зростання навіть у складних умовах. Інструменти штучного інтелекту дозволили цим підприємствам оптимізувати свою діяльність, скоротити витрати та оптимізувати розподіл ресурсів – критичні чинники підтримки прибутковості, коли традиційні бізнес-моделі зазнають навантаження.

Наприклад, аналітика на основі штучного інтелекту дозволила компаніям

краще розуміти ринкові тенденції та поведінку споживачів, адаптуючи свої пропозиції точніше та ефективніше. Рішення з автоматизації та кібербезпеки на основі штучного інтелекту також допомогли компаніям підтримувати безперервність, забезпечуючи ефективність роботи та захищаючи від зрослих кіберзагроз у нестабільному середовищі. Цей технологічно передовий підхід дозволив цим компаніям не лише вижити, а й процвітати, використовуючи технології для створення конкурентних переваг та використання нових ринкових можливостей за умов кризи (рисунок 3.2).

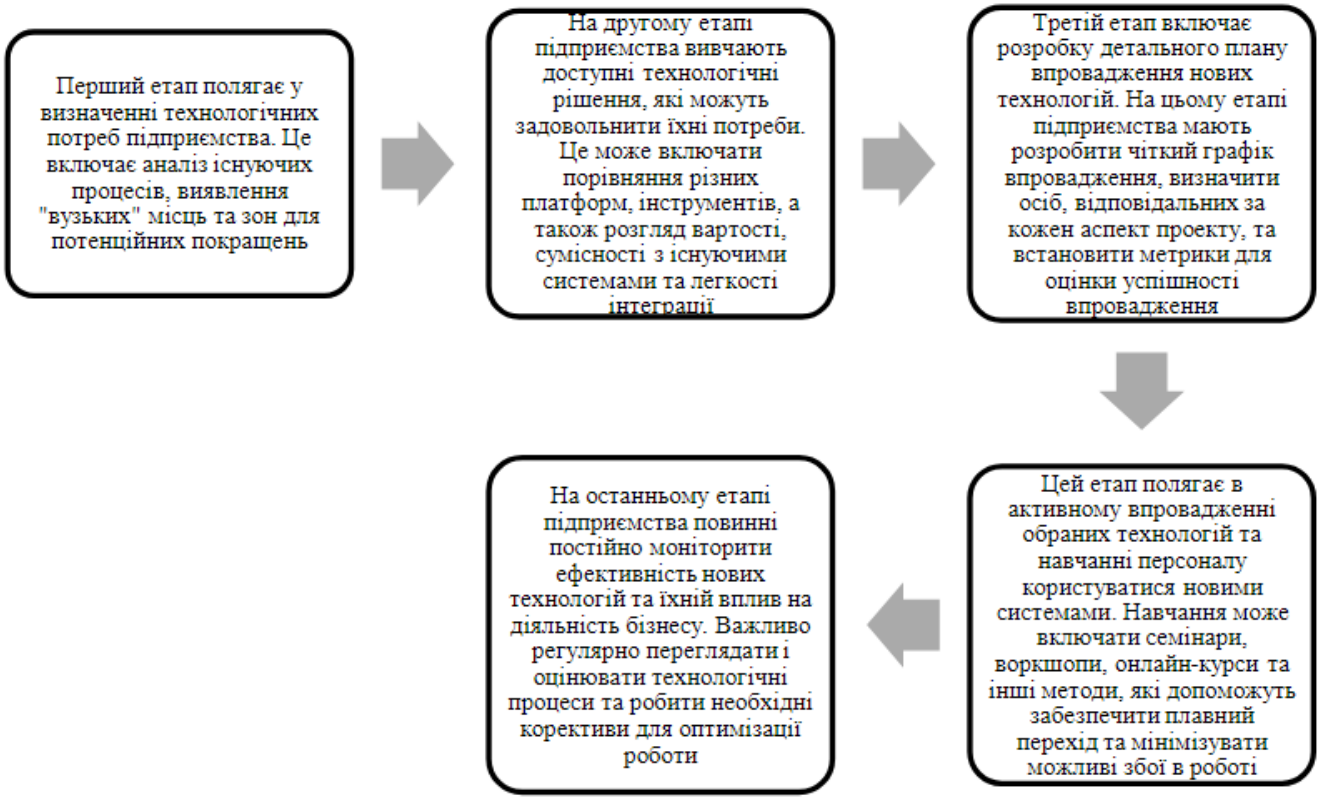


Рисунок 3.2 – Етапи інтегрування нових технологій в діяльність підприємств залізничного транспорту

Формування адаптивних стратегій за допомогою систем штучного інтелекту передбачає використання розширених можливостей аналізу даних та машинного навчання для підвищення гнучкості прийняття рішень та операційної гнучкості. Ці системи можуть обробляти величезні обсяги даних із різних джерел, надаючи інформацію, яка є очевидною за допомогою традиційних методів. Аналізуючи

тенденції, прогнозуючи результати та виявляючи закономірності, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення швидше та точніше. Ця можливість особливо корисна розуміння поведінки споживачів, оптимізації операцій ланцюжка поставок і ефективнішого управління запасами. Інтеграція цих систем у бізнес-операції дозволяє підприємствам залізничного транспорту залишатися на крок попереду. Наприклад, предиктивна аналітика може допомогти передбачити вимоги ринку, коригувати стратегії ціноутворення або виявляти потенційні збої в ланцюжку постачання до того, як вони відбудуться. Цей проактивний підхід до управління бізнесом гарантує, що підприємства залізничного транспорту можуть коригувати свої стратегії в режимі реального часу, ефективно адаптуючи свої пропозиції для задоволення змін ринкових умов та потреб клієнтів.

Більш того, ці системи можуть автоматизувати рутинні завдання, звільняючи людські ресурси для зосередження на більш стратегічних видах діяльності, які потребують творчого мислення та людської взаємодії, тим самим оптимізуючи загальну продуктивність. Щоб довести ефективність цих систем підприємства можуть проводити контрольовані випробування для порівняння результатів з інтеграцією цієї технології і без неї. Встановлюючи чіткі показники успіху, такі як збільшення продажів, вища задоволеність клієнтів чи зниження експлуатаційних витрат, підприємства можуть кількісно виміряти вплив своїх адаптованих стратегій. Безперервне навчання та коригування, що полегшуються цими технологіями на базі штучного інтелекту, не лише підтверджують їхню цінність, але й згодом удосконалюють бізнес-процеси, що призводить до стійких покращень та конкурентних переваг на ринку. Цей емпіричний підхід до формування стратегії підкреслює практичні переваги та перетворює потенціал використання розширених можливостей аналізу даних (таблиця 3.2).

Системи штучного інтелекту допомагають у вилученні величезних обсягів даних для виявлення тенденцій та ідей, які інформують про стратегії маркетингу та продажу. Розуміючи переваги та поведінка клієнтів, підприємств залізничного транспорту можуть ефективніше адаптувати свої пропозиції, орієнтуючись на потрібну аудиторію з правильним повідомленням у потрібний час, цим

максимізуючи вплив своїх маркетингових витрат.

Таблиця 3.2 – Технології на базі штучного інтелекту, що можуть бути застосовані для безпекового розвитку підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах

Технології	Сутність та характеристика
Системи розпізнавання облич	Технологія розпізнавання облич може використовуватись для контролю доступу на територію підприємства або до спеціально обмежених зон. Це забезпечує високий рівень безпеки, оскільки дозволяє ідентифікувати осіб, які мають право доступу, та відслідковувати неповноважних осіб, що намагаються отримати доступ
Шахрайське виявлення через аналіз транзакцій	Інструменти аналізу транзакцій на основі штучного інтелекту можуть виявляти незвичні або підозрілі транзакції в реальному часі. Це особливо важливо для підприємств залізничного транспорту, які проводять значну частину транзакцій онлайн. Ця технологія може допомогти вчасно виявити та запобігти фінансовим шахрайствам, знижуючи ризики втрат
Інтелектуальні системи відеоспостереження	Модернізовані системи відеоспостереження, здатні аналізувати відео на предмет незвичайної поведінки або потенційних загроз в реальному часі. Такі системи можуть автоматично сповіщати власників бізнесу або служби безпеки про будь-які підозрілі події, значно покращуючи рівень безпечності території
Адаптивні системи безпеки	Інтелектуальні системи кібербезпеки використовують машинне навчання для аналізу мережевих потоків та виявлення потенційних кібератак. Ці системи здатні адаптуватися до нових загроз і забезпечувати проактивний захист від вірусів, шпигунських програм та інших кіберзагроз, що є критично важливим для захисту конфіденційної інформації малого бізнесу

Підсумовуючи, слід зазначити, що фінансовий менеджмент також опинився у центрі уваги, коли підприємства залізничного транспорту справлялися з економічною невизначеністю пандемії. Раптове падіння доходів змусило багато підприємств залізничного транспорту переглянути свої фінансові стратегії. Пріоритет ліквідності, скорочення несуттєвих витрат та забезпечення фінансування за рахунок кредитів чи грантів були життєво важливими кроками, які мали розглянути підприємства. Адаптивний фінансовий менеджмент гарантував, що підприємства зможуть покривати операційні витрати та залишатися платоспроможним.

3.2 Адаптивні технології управління інноваційно-інвестиційними процесами підприємств залізничного транспорту

Роль адаптивного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств залізничного транспорту у більшості випадків розглядається в контексті забезпечення економічної безпеки та його практичного масштабування. Сучасні тенденції розвитку економічних систем свідчать про необхідність створення та подальшого впровадження нових організаційно-управлінських структур та механізмів управління підприємствами залізничного транспорту в контексті забезпечення економічної безпеки. Слід зазначити, що на даний час не існує єдиного розуміння категорії «адаптивність», вона проявляється через поступовий розвиток, навчання, організацію тощо. Еволюційні процеси підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення економічної безпеки мають тісний зв'язок з оточуючим середовищем та його постійними змінами, які з'являються внаслідок економічних коливань. Оточуюче середовище підприємств залізничного транспорту, за великим рахунком, є внутрішнім елементом економічної системи. Напрям, глибинність та напруженість змін складових, які не належать до економічного виду діяльності, слід віднести до функцій операційної діяльності підприємства залізничного транспорту. Зміни та перетворення настають тоді, коли виникають певні економічні фактори та умови для їх запровадження. Таким чином, адаптація підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення економічної безпеки – це закономірний процес еволюції економічної системи. Проблеми та питання адаптації підприємств залізничного транспорту в умовах необхідності забезпечення економічної безпеки до перманентних змін факторів зовнішнього середовища дістають нових ознак, коли здобутий підприємствами стан стає тимчасовим, несталим внаслідок суттєвого підвищення рівня невизначеності та нестійкості.

Таким чином, адаптивність – це одна з провідних ознак підприємств залізничного транспорту або тих процесів, які в них протікають, її визначають як

комплексний показник чи рису ефективності та результативності функціонування промислового підприємства (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Напрями адаптивного управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств

Дуже часто категорії адаптивності, гнучкості, стійкості, ефективності вважають синонімами, проте за сучасних умов виникає потреба в розмежуванні їх сутнісних характеристик. Так, під адаптивним підприємством залізничного транспорту розуміють таке, яке змушене постійно працювати у динамічному, рухливому середовищі та над показниками свого розвитку, тоді як стійке підприємство залізничного транспорту – це перед усім перманентне підприємство. Адаптивні процеси націлені на пристосування до змін оточуючого середовища з метою забезпечення прибутковості, ефективність же підприємства чітко пов’язана з отриманням прибутку.

Адаптивне управління підприємствами залізничного транспорту в контексті забезпечення економічної безпеки потребує активізації інноваційно-інвестиційної діяльності як важливої передумови їх стійкого розвитку, підвищення рівня

ефективності та конкуренто-спроможності. За вказаних умов діяльності підприємств залізничного транспорту, можна стверджувати, що існує певний збалансований стан, що характеризується стійкістю кожної складової, яка спрямована на стабілізацію системи. Зазначене призводить до відтворення досягнуто-го збалансованого стану, а умови його оптимізації формуються через забезпечення впорядкованості внутрішніх взаємозв'язків та процесів. Таким чином, оптимізація сприяє самоорганізації підприємства залізничного транспорту.

3.3 Удосконалення системи управління персоналом підприємств залізничного транспорту в адаптивних управлінських систем

Практичне застосування методики управління персоналом підприємства на основі стратегії стимулювання вимагає врахування ряду зовнішніх факторів і чіткого розуміння недоліків, властивій традиційній системі.

Перший і головний фактор – продуктивність співробітників організації. Строго говорячи, економічна організація зацікавлена в працівнику доти, поки його робота приносить прибуток, тобто гранична продуктивність його праці перевищує витрати організації на цього працівника. У противному випадку організація починає субсидіювати працівника, що, безумовно, суперечить її основній меті – збільшенню власного капіталу.

Природно, що великим організаціям дуже складно (часто просто неможливо) визначити продуктивність кожного окремого працівника в грошовому вираженні. Замість цього її відслідковують середню продуктивність працівника по напрямках діяльності (по видах виробленої продукції і типу послуг, що робляться, по категоріях, по територіальних підрозділах тощо). Існує два найбільш розповсюджені показники, використовуваних для оцінки продуктивності – обсяг реалізації на одного співробітника й обсяг прибутку на одного співробітника. Перший показник, що є найбільш розповсюдженим, показує абсолютну

продуктивність одного працівника, залишаючи осторонь питання про відносну (у порівнянні з витратами) продуктивності. Тому обсяг реалізації на одного співробітника повинний порівнюватися з іншим показником – витратами на одного працівника (іноді називаними витратами на робочу силу чи витратами по найманню). Важливо відзначити, що мова йде про повні витрати організації на робочу силу, що включають у себе не тільки заробітну плату, але і відрахування на соціальне страхування й в інші фонди, а також усі види матеріальних заохочень, безкоштовні обіди тощо. Показник прибутку на одного співробітника більш універсальний у тім змісті, що він враховує в собі усі витрати організації, включаючи і витрати на робочу силу. Таким чином, застосування даної методики є досить перспективним для Полтавської дистанції електропостачання.

На аналізованому підприємстві широкого розповсюдження набула система колективного страхування працівників. Колективне страхування – це метод надання визначених послуг (медичне обслуговування, виплати допомоги у випадку смерті чи каліцтва тощо) на основі розподілу ризику між групою учасників. Медичне страхування надає працівникам можливість одержувати безкоштовну медичну допомогу в тих країнах, де держава не гарантує такого обслуговування всім громадянам (зокрема, в Україні). Як правило, медичне страхування фінансується і роботодавцем, і працівниками (наприклад, у Полтавській дистанції електропостачання це співвідношенні становить 70:30 страхового внеску, 70% платить підприємство, 30% робітник). В останні роки у зв'язку із швидким ростом цін на медичне обслуговування керівництво аналізованого підприємства було змушене почати пошуки способів контролю і скорочення витрат на медичне страхування своїх співробітників. Серед таких способів – зміна умов одержання медичного обслуговування. Так, при звертанні за консультацією до лікаря, працівника зобов'язують заплатити визначений відсоток (наприклад 10%) суми безпосередньо зі своєї кишені, що веде до скорочення числа «зайвих» візитів і змушує працівників вибирати більш дешевих лікарів. Ще один метод зниження витрат – визначення списку лікарів і медичних установ, у які можуть звертатися співробітники підприємства (при стандартній системі працівник сам вибирає

лікаря, що потім виставляє рахунок), чи укладання прямих договорів на комплексне обслуговування з медичними установами. І, нарешті, один з найбільш революційних методів – виплата співробітникам премії за підсумками року за невикористання медичної страховки – премії за здоровий спосіб життя.

Страхування життя дозволяє працівнику забезпечити визначений доход для себе (своїх спадкоємців) у випадку втрати працездатності (смерті), що відбулася на робочому місці чи поза ним. Величина страхових виплат, як правило, пропорційна величині окладу працівника (3-5 річних окладів у випадку смерті). Організація вносить основну частину страхових внесків, працівник виплачує інше.

На аналізованому підприємстві в останні півроку була впроваджена система пенсійного страхування. Пенсійний план являє собою систему частки пенсійного забезпечення, при якій я і співробітник роблять періодичні (у моменти виплати заробітної плати) відрахування в спеціальний фонд, засоби якого надалі інвестуються з метою максимізації доходу на вкладений капітал у довгостроковій перспективі. Принесений фондом доход служить джерелом виплати пенсій колишнім співробітникам ї. Звичайно умовами одержання пенсії є: досягнення визначеного віку; припинення роботи з наймання в даній організації; наявність мінімального стажу роботи в організації – 7 років.

У той же час управління пенсійними планами вимагає усе більшого мистецтва і компетентності від відділів людських ресурсів і фінансів, що змушені частіше вдаватися до допомоги професійних інвесторів. Управління пільгами в цілому перетворилося в останні десятиліття в найважливішу складову ефективного управління персоналом, що вимагає особливої уваги з боку лінійних керівників і спеціальної кваліфікації фахівців з людських ресурсів.

На даному етапі для Полтавської дистанції електропостачання основними завданнями є.

1 Скласти максимально чітку організаційну структуру підприємства: цілі діяльності (місія), склад, функції, схема взаємодії тощо. На підставі цього, а також бажаного рівня розвитку підприємства на даний момент і найближче майбутнє, скласти так звану «Ідеальну модель» підприємства, де вказати план заходів для

досягнення цього. Розподілити відповідальність за досягнення побудованої моделі між керівниками відділів.

На підприємстві необхідно застосувати процесний підхід до управління персоналом. Під процесним підходом до організації та управлінню діяльністю підприємства розуміють орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи управління підприємством – на управління як кожним окремим бізнес-процесом, так і усім підприємством в цілому. Основні елементи процесного підходу наведені на рисунку 3.4.

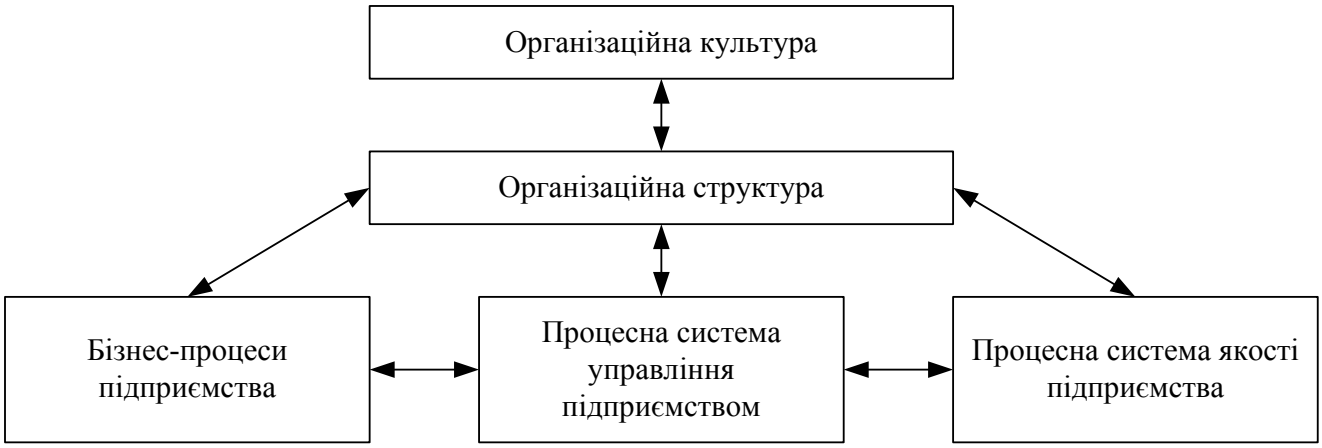


Рисунок 3.4 – Основні елементи процесного підходу

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, які разом створюють результат (продукцію, роботи, послуги), який має цінність для споживача. У якості споживача може бути і інший бізнес-процес. Схема бізнес-процесу наведена на рисунку 3.5.

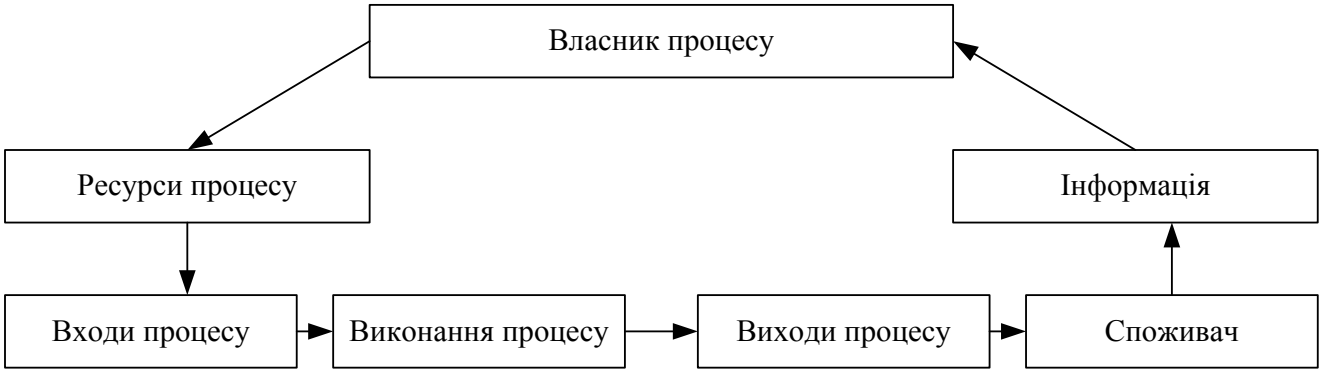


Рисунок 3.5 – Схема бізнес-процесу

Власник процесу повинен в досконалості знати увесь бізнес-процес, відповідати за його хід та результат в цілому, вдосконалювати процес, відповідно знайденим недолікам та зауваженням. Власником процесу не обов’язково, навіть небажано, бути директору. Директором призначається відповідальна особа, яка впроваджує в життя бізнес-процес та несе відповідальність за його здійснення і результати.

Можна дослідити бізнес-процес на прикладі процесу управління персоналом підприємств залізничного транспорту, на прикладі Полтавської дистанції електропостачання. Цей бізнес-процес можна надати у вигляді рисунку 3.6.

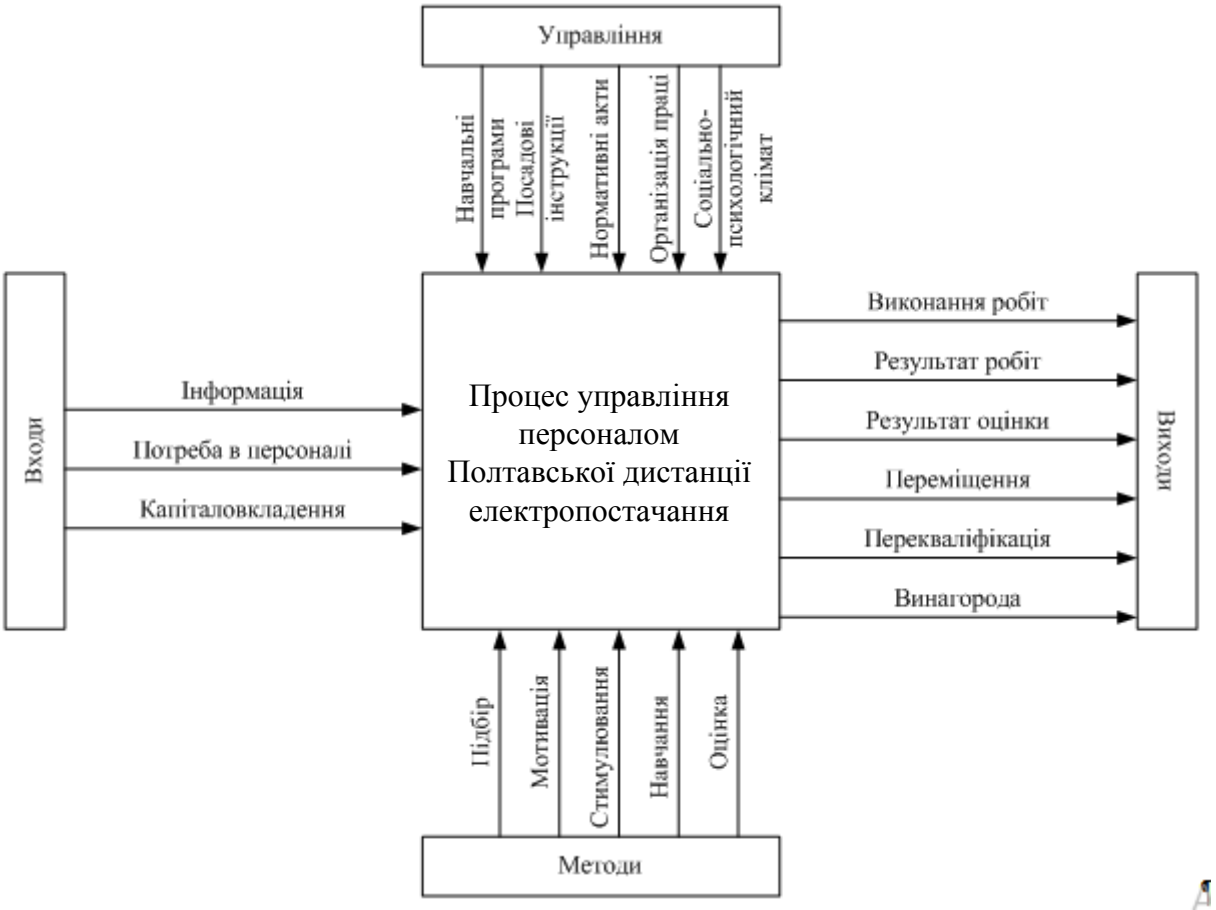


Рисунок 3.6 – Бізнес-процес управління персоналом Полтавської дистанції електропостачання

Організація управління персоналом підприємства, та підприємства в цілому, на основі бізнес-процесів є винаходом, що дозволяє значно підвищити гнучкість та

ефективність управління. Суть принципу організації роботи на основі бізнес-процесів міститься у новому погляді на внутрішньо фірмову діяльність – розгляданні останньої не тільки як набору функцій, але, також, і як набору бізнес-процесів компанії, кожний з яких розглядається як окремий потік робіт (що часто належать до різних функцій), маючих вхід (наприклад, необхідні ресурси для виконання замовлення) та вихід (продукт). Цей потік є ланцюгом операцій, що перетворюють те, що представлено на вході в те, що потребується на виході. При цьому бізнес-процеси відповідають природному плину діяльності підприємства компанії, їх тільки потрібно виділити, класифікувати всю діяльність компанії на окремі бізнес-процеси. Ідентифікація бізнес-процесів та їх створення дозволяє подивитися на діяльність підприємства в цілому та побачити, які саме набори робіт по різним функціям, як саме створюється дохід компанії чи наскільки економно витрачаються ресурси.

2 Розробити Положення про відділи та посадові інструкції. Положення про відділи повинно містити у собі: загальне положення, структуру відділу, задачі, функції, права, взаємовідносини (службові зв'язки), відповідальність.

Посадові інструкції містять: загальне положення, обов'язки, права, відповідальність.

3 Розмежувати сферу компетентності і повноваження відділів взагалі, і керівників відділів зокрема, оскільки відбувається дублювання роботи чи навпаки, невиконання.

4 Кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на пошук, відбір і закріплення на підприємстві тільки кращих кадрів. Стабілізація кадрового складу підприємства дасть можливість:

- підвищити професійний рівень наявних співробітників і їх продуктивність праці;

- значно понизити рівень конфліктності і психологічної напруженості в колективі;

- зменшити розповсюдження конфіденційної інформації;

- зменшити витрати на пошук, відбір, підготовку, перепідготовку, навчання

персоналу.

5 Налагодити на підприємстві кадровий облік, із застосуванням всіх новітніх технологій по вивченню персоналу (збір другорядної інформації, тестування, анкетування, спостереження в процесі роботи і та ін.). Це дозволить поставити систему розвитку персоналу на якісно новий рівень. Зробить можливим довготривале вивчення потенціалу наявних людських ресурсів для їх кращої мотивації, оптимізації роботи і професійного зростання.

6 Для поліпшення стану у сфері оплати праці необхідно змінити структуру і розмір оплати праці на підприємстві. Система оплати праці повинна бути максимально «прозорою» (особливо для співробітників, безпосередньо пов'язаних з реалізацією товарів). Будь-який співробітник повинен мати можливість самостійно обчислювати розмір своєї заробітної плати за кожен місяць. У цей же час, заробітна плата повинна стимулювати роботу протягом робочого дня, якісне і швидке виконання завдань, відсутність порушень Правил внутрішнього трудового розпорядку і трудової дисципліни, порядку ведення документації та ін.

Пропозиції, щодо вдосконалення системи оплати праці.

1 Наявність для кожної посади свого фіксованого мінімального рівня оплати (окладу), нижче за яке працівник одержувати не може. Тобто, в даному випадку, оклад виплачується за мінімально допустиме за якістю, термінам і точності виконання співробітником своїх посадових обов'язків.

2 Премія за якісне виконання своїх посадових обов'язків. Ця премія може складати до 50% від окладу (залежить від повноважень і відповідальності посади). Вона залежить від якісного, своєчасного і точного виконання працівником своїх посадових обов'язків. Розмір даної премії може також зменшуватися (від максимуму до нуля) при недостатньо якісному виконанні співробітником Правил внутрішнього трудового розпорядку.

3 Премія за наслідками роботи підприємства. Ця премія виплачується за наслідками роботи всього підприємства в цілому. Загальний розмір цього преміального фонду повинен бути прив'язаний, як правило, до обігу підприємства і складати, наприклад, від 0,5% до 2% від обігу (розмір, прийнятий в середньому,

більшістю успішно працюючих підприємств України). При цьому за наслідками попередньої діяльності підприємства за рік, обчислюється середньостатистичний показник по обігу. Тобто відкидаються (не враховуються) найменший і найбільший (піковий) обіг по місяцях, а інші складаються і діляться на кількість місяців, обіг яких враховується в підрахунку. При цьому в адміністративному порядку для відділів встановлюється певний відсоток преміальних від обігу. Співробітники відділу збуту одержують премії, виходячи з об'єму особисто проданих ними товарів (все фіксується в базі даних). По решті відділів і персонально по кожному працівнику преміювання відбувається, виходячи із закріпленого за кожною посадою певного відсотка від вищезгаданого преміального фонду, вирахуваного шляхом підрахунку реального внеску кожного з працівників в роботу підприємства.

4 Премія за переробку. Розрахунки по цій премії проводяться, виходячи із стандартів, прийнятих КЗоТ України і на підприємстві.

5 Персональна премія. Нараховується по розпорядженню директора за виконання особливо важливих, конфіденційних, довгострокових або важких робіт.

При нарахуванні премій (особливо за виконання особливо важливих і важких робіт), необхідно максимально скоротити терміни між виконанням роботи і отриманням премії. В даному випадку мається на увазі, що будь-який стимул (в даному випадку матеріальний) повинен діяти максимально оперативно. Інакше втрачається його мотивуючий і розвиваючий ефект.

6 Переробити Правила внутрішнього трудового розпорядку. Привести їх у відповідність з КЗоТ України і іншими спеціалізованими законодавчими актами про працю. Затвердити їх на загальних зборах працівників підприємства.

Додатково і добре себе зарекомендувало на практиці впровадження внутрішнього змагання за високопродуктивну працю і матеріальне стимулювання по його результатах.

Основними завданнями змагання є:

- підвищення ефективності роботи і якості праці кожного працівника та колективу в цілому;

- забезпечення зростання продуктивності праці, кваліфікації і професійної майстерності працівників, кращого використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни, впровадження передових форм організації праці;

- дотримання режиму економії, раціональне використання матеріальних ресурсів;

- виконання і перевиконання виробничих завдань;

- поліпшення використання основних виробничих фондів.

Робота по організації змагання передбачає:

- доведення до всього колективу працівників місячних виробничих завдань;

- розповсюдження передового досвіду переможців змагання;

- організація обліку і звітності змагання;

- регулярне підбиття підсумків змагання, доведення його результатів до кожного працівника колективу, моральне і матеріальне заохочення переможців.

Найбільш активні учасники одержують цінний подарунок і заносяться на дошку пошани

Важливим елементом управління персоналом є робота з молоддю. Молоді працівники частіше нетрадиційно мислять, проявляють ініціативу, володіють більшою працездатністю. В той же час у молоді своєрідна шкала цінностей і власні соціальні орієнтири, погляди на життя, невеликий трудовий і життєвий досвід. Тому в роботі з молодими співробітниками повинен бути обраний шлях інтенсивної підтримки позитивних властивостей особи, сприяючих підвищенню ефективності виробництва.

Важливим елементом управління персоналом є робота з молоддю. Молоді працівники частіше нетрадиційно мислять, проявляють ініціативу, володіють більшою працездатністю. В той же час у молоді своєрідна шкала цінностей і власні соціальні орієнтири, погляди на життя, невеликий трудовий і життєвий досвід. Тому в роботі з молодими співробітниками повинен бути обраний шлях інтенсивної підтримки позитивних властивостей особи, сприяючих підвищенню ефективності виробництва.

За останні декілька років питання культури і етики і, особливо, етики

управління на підприємствах, все більше привертають увагу теоретиків і дослідників.

Керівництво використовує етику для залучення працівників певних типів і для стимулювання певних типів поведінки. Культура та образ поведінки підкріплюють або ослабляють репутацію компанії. Вже наголошувалося, що різним культурам відповідають різні психологічні контакти і різна етика, що певні типи людей будуть щасливі в одній культурі, а в іншій ні.

«Ключові» співробітники в організації, або «домінуюча коаліція», як вважають, є важливим елементом її культури і етики. Багато що залежить від їх особистих поглядів і їх здатності зрозуміти і вирішити конфліктні ситуації, що виникають.

Від того, які ми самі залежить те, що ми робимо. Тому співробітники підприємства постійно (в міру можливості) повинні намагатися підвищувати свій етичний, культурний і освітній рівень. Це може виявлятися в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвитку культурних особистих переваг. Необхідно бути ввічливим, працівники повинні охайно виглядати, одягатись відповідно до вимог підприємства. Керівництво повинне бути зразковим прикладом для своїх підлеглих. Керівництву необхідно з розумінням відноситься до помилок підлеглих та допомагати їх виправляти.

Висновок до розділу 3

Підприємства залізничного транспорту, що працюють в умовах воєнного стану, повинні керувати ризиками, пов'язаними з підвищеною політичною та економічною нестабільністю. Таке середовище може призвести до коливань валютних курсів, підвищення оподаткування та потенційних проблем із постачанням. Стратегії комунікації також мають розвиватися в умовах воєнного стану. Підприємствам необхідно інформувати зацікавлені сторони про те, як

ситуація впливає діяльність. Регулярні оновлення для працівників, клієнтів та постачальників про години роботи, доступність послуг та заходи безпеки мають життєво важливе значення. Чітке та часте спілкування може допомогти пом'якшити вплив чуток та дезінформації, стабілізуючи безпекове середовище. Зрештою, планування стійкості до майбутніх криз – болісний урок, який дав недавні світові події. Малі підприємства, які інвестують у планування на випадок непередбачених обставин та антикризове управління, краще підготовлені до майбутніх збоїв. Це включає навчання персоналу, розробку протоколів дій у надзвичайних ситуаціях і встановлення гнучких робочих графікі.

На підприємстві необхідно застосувати процесний підхід до управління персоналом в межах застосування технологій адаптивного управління. Під процесним підходом до організації та управлінню діяльністю підприємства розуміють орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи управління підприємством – на управління як кожним окремим бізнес-процесом, так і усім підприємством в цілому.

Організація управління персоналом Полтавської дистанції електропостачання на основі бізнес-процесів є винаходом, що дозволяє значно підвищити гнучкість та ефективність управління. Суть принципу організації роботи на основі бізнес-процесів міститься у новому погляді на внутрішньо фірмову діяльність – розгляданні останньої не тільки як набору функцій, але, також, і як набору бізнес-процесів компанії, кожний з яких розглядається як окремий потік робіт (що часто належать до різних функцій), маючих вхід (наприклад, необхідні ресурси для виконання замовлення) та вихід (продукт). Цей потік є ланцюгом операцій, що перетворюють те, що представлено на вході в те, що потребується на виході. При цьому бізнес-процеси відповідають природному плину діяльності підприємства компанії, їх тільки потрібно виділити, класифікувати всю діяльність компанії на окремі бізнес-процеси. Ідентифікація бізнес-процесів та їх створення дозволяє подивитися на діяльність підприємства в цілому та побачити, які саме набори робіт по різним функціям, як саме створюється дохід компанії чи наскільки економно витрачаються ресурси.

Висновок

Технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності. Адаптивне управління має свої закономірності, що були виділені шляхом логічного дедуктивного аналізу з синергетичних позицій ідеї спрямованої самоорганізації: закономірність активізації природних механізмів розвитку керованої системи; закономірність когерентного зближення різних за походженням процесів на основі діалогічної адаптації взаємодіючих сторін; закономірність залежності адаптивного характеру управління від реалістичності його мети; закономірність взаємоадаптації керуючої й керованої підсистем; закономірність оптимального співвідношення спрямовуючих впливів керуючої підсистеми та свідомого самоспрямування керованої підсистеми; закономірність моніторингового супроводу взаємодії керуючої і керованої підсистем та їх рефлексивного розвитку; закономірність взаємозалежності поточного коригування й перспективного регулювання діяльності об'єкта управління; закономірність підсилення суб'єктності відносин, партнерських стосунків та природовідповідності розвитку об'єкта у процесі здійснення цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми; закономірність залежності підвищення ефективності адаптивного управління від повноти використання його наукових засад; закономірність дії «інформаційного пульсара» з прямим та зворотним зв'язком, що відбиває структуру взаємин і забезпечує поточне взаємокоригування діяльності керуючої й керованої підсистем.

Сформульовані закономірності дають змогу виділити принципи адаптивного управління, а саме: принцип пріоритетного визнання розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення; принцип резонансу; принцип управління через самоуправління; принцип наскрізно-рівневої адаптації і діалогічної узгодженості; принцип мотивації; принцип постійного підвищення

компетентності; принцип спрямованої самоорганізації; принцип кооперації; принцип поточного саморегулювання; принцип спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату; принцип відкритості.

Запропонований у дослідженні підхід дозволяє чітко побудувати відповідну систему управління, яка буде швидко та якісно реагувати на зміни у конкурентному, зовнішньому та внутрішньому середовищі промислових підприємств.

Однією з головних переваг використання аспекту гнучкості є підвищена стійкість до ризику. Це призводить до ще одного парадоксу стратегічного менеджменту – чим незворотніші інвестиційні рішення; тим менший запас для їх зміни та пристосування стратегії до поточної ситуації. Це, в свою чергу, призводить до підвищення рівня ризику. Однак, якщо компанія вирішить зосередитися на гнучкості стратегії та відмовиться від усіх інвестиційних рішень, вона може зіткнутися з ситуацією, коли жодна стратегія не може бути безпечно реалізована, навіть найкраща. Це знову ж таки призводить до підвищеного ризику, хоча й іншого характеру. Слід також зазначити, що в результаті змін у навколишньому середовищі не завжди можливо використати тимчасові можливості конкуренції, засновані на стратегічній гнучкості, через певні внутрішні обмеження. Це можуть бути технологічні бар’єри або будь-які існуючі зв’язки та домовленості із зацікавленими сторонами компанії.

Подібні висновки стосуються третьої гіпотези, яка стосується зв’язку між гнучкістю у сфері стратегічної переваги та повсякденною розробкою стратегії, без формального етапу планування. Це пояснюється тим, що результати дослідження не доводять існування зв’язку між цими двома аспектами. Отже, можна зробити висновок про відсутність зв’язку між переглядом стратегії, який здійснюється на етапі реалізації концепції розробки, та готовністю організації гнучко адаптувати профіль здійснюваної діяльності до вимог ринку. Коригування стратегії, які здійснюються на постійній основі, стосуються перегляду прийнятих припущень або дій, які служать їх виконанню, а не модифікації способу досягнення конкурентної переваги.

Полтавська дистанція електропостачання є структурним підрозділом регіональної філії «Південна залізниця», який здійснює в своєму регіоні оперативно-господарське використання майна залізниці, забезпечує передачу електроенергії підприємствам залізниці, населенню та промисловим підприємствам регіону, а також взаємодію й координацію виробничого процесу з підрозділами залізниці, органами державного контролю.

По-перше, слід відмітити нерівномірність виконання плану по основним обсяговим показникам роботи Полтавської дистанції електропостачання. План з передачі електроенергії і цілому по дистанції стабільно перевиконується. Зокрема, у 2021 році план перевиконано на 0,32%, а у 2022 та 2023 роках – на 0,08%. За видами споживачів план з передачі електроенергії на 100% виконується для підприємств залізниці за весь період аналізу та промислових підприємств регіону у 2022-2023 роках. У 2021 році план з передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону перевиконано на 1,05%. План з передачі електроенергії населенню у 2021 році виконано на 100%, а у 2021-2022 роках перевиконано на 0,4% та 0,35% відповідно.

По-друге, за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року на спостерігається скорочення всіх обсягових показників з передачі електроенергії за видами споживачів, що, у першу чергу, обумовлено значним скороченням обсягів передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону на 85,14% та населенню на 13,5%. Обсяг передачі електроенергії підприємствам залізниці за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротився на 4,25%. Загальне скорочення обсягу передачі електроенергії по підприємству склало 31,13% впродовж 2020-2023 років.

Середньооблікова чисельність персоналу Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротилася на 35,69%. Чисельність персоналу з експлуатації Полтавської дистанції електропостачання за аналогічний період скоротилася на 37,06%. Чисельність персоналу з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2022 року у порівнянні зі звітними даними

2019 року залишилася незмінною. План з чисельності Полтавська дистанція електропостачання рівномірно виконується тільки по підсобно-допоміжній діяльності.

За період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року продуктивність праці з експлуатаційної діяльності зросла на 33,67%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення контингенту з експлуатації. Так, за аналізований період обсяг передачі електроенергії скоротився на 15,85%, а контингент з експлуатації на – 37,06%.

План з продуктивності праці по експлуатаційній роботі у 2020 році перевиконано на 14,532%, що обумовлено перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% та невиконанням плану з контингенту по експлуатації на 1,16%.

У 2020 році за даними аналізу виявлено перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 1,11%, яке виникло внаслідок невиконання плану з фонду оплати праці працівників дистанції на 0,01% та невиконання плану з середньооблікової чисельності по дистанції на 1,11%. У 2021 році спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по дистанції на 0,36%. Проте, слід зазначити, що у 2021 році виявлено невиконання плану як по фонду оплати праці працівників дистанції, так і по середньообліковій чисельності персоналу дистанції на 0,55% і 0,91% відповідно. У 2022 році з виконанням плану по середньомісячній заробітній платі Полтавської дистанції електропостачання спостерігається протилежна тенденція. План з середньомісячної заробітної плати не виконано на 3,03% у той час, як план з фонду оплати праці працівників дистанції перевиконано на 2,35%, а план з середньооблікової чисельності працівників дистанції – на 5,56%.

Зростання середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 28,24% обумовлено скороченням середньооблікової чисельності персоналу стації на 35,9% поряд з одночасним скороченням фонду оплати праці працівників дистанції на 17,53%.

На протязі 2021-2023 років спостерігається перевиконання плану з

середньомісячної заробітної плати по експлуатації на 1,15% у 2021 році та на 0,29% у 2022 році; у 2023 році план з середньомісячної заробітної плати з експлуатації не виконано на 2,90%. Втім, слід зауважити, що в даний період виявлено аналогічну тенденцію виконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті в експлуатаційній діяльності, та з їх середньооблікової чисельності. У 2021 році зазначені плани не виконано відповідно на 0,01% і 1,11%; у 2022 році – на 0,55% і 0,91%; у 2023 році перевиконано на 2,35% і 5,56%.

Середньомісячна заробітна плата з експлуатації за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 28,40%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення фонду оплати праці працівників з експлуатації у порівнянні з темпом скорочення чисельності працівників, зайнятих в експлуатаційній роботі. Так, за період аналізу фонд оплати праці працівників з експлуатації скоротився на 19,19% у той час, як середньооблікова чисельність працівників з експлуатації скоротилася на 35,69%.

У 2021 році 100%-ве виконання плану з чисельності працівників дистанції, що зайняті допоміжною діяльністю, та перевиконання плану з фонду оплати їх праці на 0,38% забезпечило перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності на 0,38%. У 2022 році план з середньомісячної заробітної плати перевиконано на 1,86% через перевиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті допоміжною діяльністю, на 1,86% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності. У 2023 році план з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності не виконано на 5,74% через невиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті у допоміжній діяльності, на 5,74% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності.

Середньомісячна заробітна плата з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 30,95% у той час, як фонд оплати праці працівників з допоміжної діяльності виріс на 30,50%, а середньооблікова чисельність персоналу, який зайнятий у допоміжній діяльності, залишилася

незмінною.

План експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання у 2021 році не виконано на 1,70%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами. Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,08%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,26%; «Матеріали» – на 7,76%; «Паливо» – на 7,09%; «Електроенергія» – на 15,03%; «Амортизаційні відрахування» – на 0,98%; «Інші витрати» – на 0,18%.

У 2022 році план експлуатаційних витрат дистанції не виконано на 1,74%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами. Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,83%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,09%; «Матеріали» – на 12,14%; «Паливо» – на 2,22%; «Електроенергія» – на 0,07%; «Амортизаційні відрахування» – на 11,67%; «Інші витрати» – на 2,85%.

План експлуатаційних витрат по дистанції у 2023 році не виконано на 0,78%, що обумовлено невиконанням плану витрат за наступними елементами: «Матеріали» – на 31,25%; «Паливо» – на 0,55%; «Електроенергія» – на 3,70%; «Амортизаційні відрахування» – на 12,64%; «Інші витрати» – на 11,92%. Проте у 2023 році спостерігається перевиконання плану витрат Полтавської дистанції електропостачання по елементам «Фонд оплати праці» на 2,69% і «Відрахування на соціальні заходи» на 2,00%.

На протязі 2020-2023 років експлуатаційні витрати по дистанції скоротилися на 18,87%, що обумовлено скороченням витрат за такими елементами, як: «Фонд оплати праці» – на 19,24%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 18,98%; «Матеріали» – на 64,21%; «Паливо» – на 30,99%; «Амортизаційні відрахування» – на 14,73%; «Інші витрати» – на 27,00%. Разом з тим, слід відзначити зростання витрат по дистанції за елементом «Електроенергія» на протязі періоду аналізу на 6,89%.

У таблиці 2.7 наведено аналіз собівартості передачі 1 кВт/год. електроенергії Полтавської дистанції електропостачання у 2020-2023 роках, результати якого графічно зображено на рисунку 2.12. План з собівартості передачі 1 кВт/год. не виконано у 2021 та 2022 році на 12,63% і 20,12% відповідно. Це пов’язано з

невиконанням плану експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання на 1,70% у 2021 році та 0,78% у 2022 році та перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% і 24,20% у 2021 і 2022 роках відповідно У 2023 році план з собівартості 1 кВт/год. перевиконано на 4,16%, що обумовлено невиконанням плану з експлуатаційних витрат на 1,74% та плану з передачі електроенергії на 5,66%.

Собівартість 1 кВт/год. Полтавської дистанції електропостачання у 2023 році у порівнянні з 2020 роком скоротилася на 3,58%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення експлуатаційних витрат. Так, за період аналізу експлуатаційні витрати скоротилися на 18,87% у той час, як передача електроенергії збільшилася лише на 15,85%.

Діяльність Полтавської дистанції електропостачання на протязі періоду 2020-2023 років є прибутковою.

У 2020 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 985 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1294 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році збиток від іншої операційної діяльності складав 310 тис. грн.

У 2021 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1082 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1315 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році збиток від іншої операційної діяльності складав 234 тис. грн.

У 2022 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1968 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 2295 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 2 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2021 році збиток від іншої операційної діяльності складав 329 тис. грн.

У 2023 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 446 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної

діяльності у розмірі 990 тис. грн, як інша операційна діяльність дистанції й інша діяльність дистанції є збитковими. У 2022 році збиток від іншої операційної діяльності складав 320 тис. грн, а збиток від іншої діяльності – 224 тис. грн.

Підприємства залізничного транспорту, що працюють в умовах воєнного стану, повинні керувати ризиками, пов'язаними з підвищеною політичною та економічною нестабільністю. Таке середовище може призвести до коливань валютних курсів, підвищення оподаткування та потенційних проблем із постачанням. Стратегії комунікації також мають розвиватися в умовах воєнного стану. Підприємствам необхідно інформувати зацікавлені сторони про те, як ситуація впливає діяльність. Регулярні оновлення для працівників, клієнтів та постачальників про години роботи, доступність послуг та заходи безпеки мають життєво важливе значення. Чітке та часте спілкування може допомогти пом'якшити вплив чуток та дезінформації, стабілізуючи безпекове середовище. Зрештою, планування стійкості до майбутніх криз – болісний урок, який дав недавні світові події. Малі підприємства, які інвестують у планування на випадок непередбачених обставин та антикризове управління, краще підготовлені до майбутніх збоїв. Це включає навчання персоналу, розробку протоколів дій у надзвичайних ситуаціях і встановлення гнучких робочих графікі.

На підприємстві необхідно застосувати процесний підхід до управління персоналом в межах застосування технологій адаптивного управління. Під процесним підходом до організації та управлінню діяльністю підприємства розуміють орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи управління підприємством – на управління як кожним окремим бізнес-процесом, так і усім підприємством в цілому.

Організація управління персоналом Полтавської дистанції електропостачання на основі бізнес-процесів є винаходом, що дозволяє значно підвищити гнучкість та ефективність управління. Суть принципу організації роботи на основі бізнес-процесів міститься у новому погляді на внутрішньо фірмову діяльність – розгляданні останньої не тільки як набору функцій, але, також, і як набору бізнес-процесів компанії, кожний з яких розглядається як

окремий потік робіт (що часто належать до різних функцій), маючих вхід (наприклад, необхідні ресурси для виконання замовлення) та вихід (продукт). Цей потік є ланцюгом операцій, що перетворюють те, що представлено на вході в те, що потребується на виході. При цьому бізнес-процеси відповідають природному плину діяльності підприємства компанії, їх тільки потрібно виділити, класифікувати всю діяльність компанії на окремі бізнес-процеси. Ідентифікація бізнес-процесів та їх створення дозволяє подивитися на діяльність підприємства в цілому та побачити, які саме набори робіт по різним функціям, як саме створюється дохід компанії чи наскільки економно витрачаються ресурси.

Список використаних джерел

1 Дикань В.Л., Кузнецов Є.М. Методичне забезпечення формування стратегії сталого розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №84. С. 9-20.

2 Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. №9(97). С. 158-161.

3 Халіна В.Ю., Колбасинський Ю.В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2024. Вип. 63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179/4110.

4 Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 56-61.

5 Наливайко Т.Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. №9. С. 95-102.

6 Cravens D.W., Nigel F.P. Strategic Marketing/ 10th Editional. NY: Mc Graw Hill Education, 2012. 672 p.

7 Porter M.E. On Competition. Bringhton: Harvard Business School Press, 1998. 485 p.

8 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту: навч. посіб. / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 387 с.

9 Уткіна Ю.М., Остапюк Б.Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 167-173

10 Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес-Інформ*. 2018. №12. С. 435-440.

11 Тимінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. №27. С. 122-133.

12 Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №18. С. 300-305.

13 Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №1(33). С. 75-84.

14 Мельник С.І., Васильєва С.М. Характеристика адаптивного управління інвестиційною безпекою підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №1(29). С. 500-507.

15 Мясников В.О. Формування механізму адаптивного управління інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*: електрон наук фахове вид. 2018. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/153.pdf.

16 Полінкевич О.М. адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. №2(6). С. 173-182.

17 Попело О.В., Малиш В.В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 1(7). С. 48-56.

18 Любохинець Л.С. Теоретичний базис формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. №3, Т. 6. С. 203-208.

19 Циганова О.С. Адаптивне управління підприємством: біономічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 15, Ч. 2. С. 152-157.

20 Lambin J.-J. Strategic Marketing Management. NY: McGraw-Hill, 1996. 460 p.

21 Артюшок В.С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785.

22 Каличева Н.Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2019. №1. С. 33-36.

23 Овчиннікова В.О., Обруч Г.В. Стратегічні ініціативи розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. С. 104-115.

24 Каличева Н.Є., Чередніченко О.Ю. Активізація діяльності державних інститутів в процесах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №64. С. 222-231.

25 Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №64. С. 283-291.

26 Мірошник Р.О., Федак К.Я. Стратегічні напрями розвитку залізничного транспорту в Україні. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2021. Вип. 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/817/784.

27 Каличева Н.Є., Сударська І.В. Теоретико-прикладні аспекти розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах структурних зрушень в економіці. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 71-74.

28 Mescon M.H. Albert M., Khedoori F. Management. NY: HarperCollins Publishers LLC, 1985. 460 p.

29 Кужавський М.С. Особливості формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін у бізнес-середовищі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 60-1. С. 111-118.

30 Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2023. Вип. 47. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073.

31 Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія Х.: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

32 Thomson K.R., Mathys N.J. Cases in Management. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. 352 p.

33 Freeman C., Soete L. The Economics of Industrial Innovation. 3rd Edition. London: The MIT Press, 1997. 470 p.

34 Maslow A. The need to know and the fear of knowing. *Journal of General Psychology*. 1993. No.68. P. 111-124.

35 Tidd J., Bessant J.R. Managing Innovation: Integration Technological, Market and Organizational Change. 6th Editional. Hoboken: Wiley, 2018. 608 p.

36 Корінь М.В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

37 Токмакова І.В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

38 Wilkins A., Holtham C. Organizational Creativing: Building a Business Ba-Haus? *Creative Educational*. 2012. Vol.3. No.6A. P. 737-746.

39 Калініченко З.Д. Проблеми адаптивного управління бізнес системами в умовах впливу дестабілізуючих факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського національного університету внутрішніх справ*. 2020. №3(106). С. 222-231.

40 Utkina Yu. Improvement of a Mechanism of Providing Economic Security of Enterprises in the System of Global Competitiveness / Yu. Utkina et al. // International Journal of Engineering & Technology. 2018. Vol. 7(4.3). P. 393-397.

41 Обруч Г.В. збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

42 Овчиннікова В.О., Харламова І.В. Адаптивне управління Адаптивне управління залізничним транспортом України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Вип. 15, Ч. 2. С. 55-59.

43 Яновська В., Гарматюк Н. Сучасні стратегії розвитку залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць ДУІТ*. Серія «Економіка і управління». 2018. Вип. 42(2). С. 55-65.

44 Дикань О.В., Козлова М.В., Литвинчук І.В. Стратегічні напрями розвитку інтеграційних процесів в умовах реформування залізничного транспорту України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 192-195.

45 Паливода О.М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес-Інформ*. 2023. №8. С. 185-92.

46 Овчиннікова В.О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2017. №5. С. 53-57.

47 Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія «Економіка та управління». 2023. №7. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-16/2023-7-04-16.

48 Дикань В.В., Фролова Н.Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2022. №38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263.

49 Бурик М.М. Аналіз стратегічного планування в діяльності органів державного управління розвитком транспортної інфраструктури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №17-18. С. 143-147.

50 Редько В.Є., Кердан О.С., Кердан В.Ю. Формування стратегічних орієнтирів діяльності підприємств залізничного транспорту. *Інноваційна економіка*. 2019. №7-8(81). С. 63-68.

51 Овчиннікова В.О. Системний стратегічний аналіз залізничного транспорту в умовах обмеженості ресурсів. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 69-72.

52 Юсупова Т.М., Гонтар Н.О. Інновації у стратегічному розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №69. С. 200-206.

53 Торопова В.І. Кадрове забезпечення механізму інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). С. 128-134.

54 Підприємництво: Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручн. / С.В. Панченко та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 241 с.

55 Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Юсупова Т.М. Стратегічне управління виробничим потенціалом залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 87-95.

56 Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань та ін. К.: Центр учбової літератури, 2021. 272 с.

57 Овчиннікова В.О., Обруч Г.В., Веселов А.М., Гавриш К.В. Інструментарій забезпечення збалансованого розвитку АТ «Укрзалізниця» в умовах реалізації цифрових змін у галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №70-71. С. 44-54.

58 Наливайко Т.С. Формалізація процесу адаптивного управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 118-126.

59 Кінарьов В., Алькема В. адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №3(75). С. 143-149.

60 Піріашвілі О.Б. Особливості продуктивності залізничного транспорту України на сучасному етапі розвитку. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2022. Вип. 46. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2067/1995.

61 Кірдіна О.Г., Українська Л.О. Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021-2022. №76-77. С. 24-32.

62 Дикань В.Л., Воловельська І.В. Основні цілі системи економічної безпеки залізничного транспорту в постіндустріальний період. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №75. С. 7-15.

63 Каличева Н.Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства

залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2019. 391 с.

64 Маслова В.О., Шраменко О.В., Сапронов В.М. Забезпечення ефективності управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту: функціональний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №66. С. 245-251.

65 Підприємництво: Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах / С.В. Панченко та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 235 с.

66 Уткіна Ю.М., Сюсько К.Ю. Інноваційно-інвестиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних конкурентних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №52. С. 149-157.

67 Економічна діагностика: підруч. / В.Л. Дикань та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

68 Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основі напрямки її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2021. №1. Т.48. С. 82-92.

69 Піріашвілі О.Б. Теоретико-методологічні засади процесів конвергенції продуктивності залізничного транспорту України з ЄС. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №39. С. 124-133.

70 Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства. К.: КНЕУ, 2018. 340 с.

71 Морозовська Г. Собівартість послуг: особливості формування. *Інтерактивна бухгалтерія*: електрон. наук. фахове вид. 2020. №89. URL: http://inter.buh.com.ua/ua/document/ib/10166/138487.

72 Запорожець Г.В., Краснокутський Є.С. Напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України. *Проблеми економіки*. 2022. №4(54). С. 148-155.

73 Обруч Г.В., Ульянченко А.В. Оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 77. С. 52-57.

74 Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №2. Т.2. С. 254-259.

75 Спіцина А.Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник*. 2022. №3. С. 156-169.

76 Innovative Entreprenuership Model in the Management System of Enterprise Competitiveness / S. Drobyazko A. et al. *Journal of Entreprenuership Educatoinal*. 2019. No.22(4). URL: https://www.abacademies.org/articles/innovative-entrepreneurship-models-in-the-management-system-of-enterprise-competitiveness-8501.html.

77 Clauss T. Measuring business model innovation: concelitualization, scole development and liroof of lieformance. *Journal of Management*. 2023. No.47(3). P. 385-403.

78 Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come and where should we go? *Journal of Management*. 2023. No.43(1). P. 200-227.

79 Lindel M., Williander M. Circular business model innovation: inherent uncertainties. *Business strategy and the environment*. 2023. No.26(2). P. 182-196.

80 Value uncalitured liersliective for sustainable business model innovation / M. Yang et al. // Journal of Cleaner liroduction. 2023. No.140. P. 1794-1804.

81 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка» / укладачі: В.Л. Дикань, І.В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Х.: УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

82 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: метод. посіб. з додержання вимог нормоконтролю у студент. навч. звітності / Козар Л.М. та ін.; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2020. 54 с.

83 Уткіна Ю.М., Рєзнік М.С., Липівський О.О. Застосування технологій гнучкого управління підприємствами в умовах ринкової економіки. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2024. №50. С. 49-60.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Впровадження технологій адаптивного управління підприємством залізничного транспорту в умовах воєнного стану»

автора: РЄЗНІК Марина Станіславівна
(ПІБ автора повністю)

містить 0,50 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом _____ Ганна ОБРУЧ
(підпис)

13.12.2024 р.