

підрозділів), та виконує при цьому свою головну роль – перевезення вантажів та пасажирів. Саме тому, економічна стабільність залізничної галузі визначається як спроможність системи чітко реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому оточенні.

Для зростання конкурентоспроможності залізничного транспорту необхідно проводити комплекс заходів направлених на оцінку та оптимізацію взаємодію всіх структурних підрозділів галузі.

**Висновки.** Зміни, котрі відбуваються в залізничній галузі, потребують перетворень у структурі управління залізничним транспортом, спрямованих на удосконалення його роботи в нових умовах господарювання, то розділення функцій державного управління і господарської роботи та, пов'язане з цим, розмежування діяльності залізничного транспорту, спрямоване на утримання і розвиток інфраструктури, є досить складним та довготерміновим процесом через високий рівень інтегрованості виробничих складових при здійсненні перевезень вантажів та пасажирів залізничним транспортом на просторах нашої держави.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В.Л. Механізм створення залізнично – транспортно – промислової групи в сучасних умовах розвитку залізничного транспорту України/ В.Л. Дикань, М.В. Кондратюк// Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ. - 2019. - № 26. - С. 13-18.
2. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом країни: монографія / Ю.С. Бараш. – Дніпропетровськ, 2006. – 252 с.
3. Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України [Текст] / Ю.М. Цветов, М.В. Макаренко, М.Ю. Цветов та ін. - К.: КУЕТТ, 2007. – 222 с.
4. Ейтутіс Г.Д. Міжнародний досвід і практика реформування залізничного транспорту / Г.Д. Ейтутіс, О.М. Кривопішин, Т.А. Мукмінова // Залізничний транспорт України. – 2007. - №2. – С.31-35.
5. Мукмінова Т. А. Ефективність централізації функцій управління у сфері економічних відносин на залізничному транспорті України / Т. А. Мукмінова // Наука та прогрес транспорту. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна . - 2003. - Вип. 1. - С. 163-167.
6. Кривич О. Ю. Аналіз проблеми логістичного управління на залізничному транспорті / О. Ю. Кривич // Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті . - 2013. - № 3. - С. 8-11.
7. Стоимость компаний. Оценка и управление / Том Коупленд, Тим Коллер, Джек Муррин. – М.: Издательство: "Олимп-Бизнес", 2005.- 575 с.
8. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие для вузов /П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. –2-е изд. – М.: Омега-Л, 2008. – 406 с.
9. Большаков А. С. Современный менеджмент. Теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 411 с.
10. Васильев Ю. В. Теория управления: учебник / Ю. В. Васильев, В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 608 с.
11. Каличева Н.С. Обґрунтування доцільності удосконалення організаційної структури системи управління колійним господарством при запровадженні швидкісного руху на території України/ Н.С. Каличева // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ. - 2012. - № 39. - с. 124-128.
12. Токмакова І.В. Сучасні аспекти формування ефективної системи управління на підприємствах залізничного транспорту/ І.В. Токмакова// Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ. – 2013. - № 42. - с. 393-395.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Компанієць В.В.  
Експерт редакційної колегії д.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 338.124.4:330.341.1

## ПРОЦЕСНІ ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор (УкрДАЗТ)*

*Визначено для підприємств важливість пошуку інструментів, які дозволяють підвищити стійкість до кризи, бути більш гнучкими і адаптованими до постійної зміни зовнішнього середовища. Розкрито роль процесних інновацій в системі антикризового управління підприємствами. Вивчено сутність процесних інновацій та їх види. Встановлено цільові орієнтири впровадження процесних інновацій на залізничному транспорті.*

*Ключові слова: управління, система, інновація, процес, єдина технічна політика.*

## ПРОЦЕССНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Кирдина Е. Г., д.э.н., профессор (УкрГАЗТ)*

*Определена для предприятий важность поиска инструментов, которые позволяют повысить устойчивость к кризису, быть более гибкими и адаптированными к постоянному изменению внешней среды. Раскрыта роль процессных инноваций в системе антикризисного управления предприятиями. Определена сущность процессных инноваций и их виды. Установлены целевые ориентиры внедрения процессных инноваций на железнодорожном транспорте.*

*Ключевые слова: управление, система, инновация, процесс, единственная техническая политика.*

## PROCESS TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT

*Kirdina E. G., professor, doctor of economic sciences (UkrSART)*

*Anti-crisis management uses innovative mechanisms for regulation of enterprises before and during crises. It has been determined the need to apply process innovations in anti-crisis management of rail transport enterprises. Process innovations are new instruments including the whole spectrum of business processes at enterprises, priorities of which are improvements in activity in order to choose the client (consumer)-oriented approach and aimed at synergy at enterprises. Business management development based on process innovations is an iterative and targeted process coordinating changes in all business activities and leading to synergy of innovations that stipulates long sustainable development. Major trends in process innovations at railway enterprises are determined by the single technological policy of railway transport, which is the system providing the aim, main principles, engineering mechanisms in technological development of the efficient integrated technological process to provide rail transport services.*

*Keywords: management, system, innovation, process, single technological policy.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Циклічність діяльності підприємств характеризується періодами розквіту та спаду. Саме тому актуальним є впровадження антикризових заходів, які згладять ці коливання. Такі заходи стосуються перегляду умов діяльності підприємств і пошуку нових форм організації виробництва, створення нових або удосконалення існуючих продуктів, застосування нових схем здійснення господарської діяльності. Таким чином, в процесі антикризового управління застосовуються інноваційні механізми для регулювання діяльності підприємств в передкризовий період або період кризи. Не менше важливим для підприємств є пошук інструментів, що дозволяють підвищити стійкість до кризи, бути більш гнучкими і адаптованими до постійної зміни зовнішнього середовища.

В науковій літературі проблеми антикризового управління підприємств вельми актуальні. Серед вчених, які досліджують антикризові методи та інструменти управління, такі вчені, як Валдайцев С.В., Соколова Г.Ю., Ніколаєв О.М., Алексахіна Л. І., Могучий В.В., Селюченко Н.С., Козик О.В. та інші [1-9]. Разом з тим, потребує додаткової уваги проблема застосування процесних інновацій в практиці антикризового управління.

**Метою статті** є вивчення проблеми доцільності застосування процесних інновацій в практиці антикризового управління підприємств залізничного транспорту.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Антикризове управління відрізняється динамічністю і гнучкістю використання та нарощування ресурсів, своєчасністю ухвалюваних рішень, орієнтацією на розвиток інтеграційних процесів, у тому числі, з погляду концентрації зусиль і ресурсів організації, стимулюванням активності персоналу. Вказані відмітні особливості антикризового управління ефективно можуть бути реалізовані за рахунок інноваційного розвитку організації. На рис. 1 визначена точка зору Ніколаєва О.М., Алексахіної Л. І., щодо ролі інновацій в антикризовому управлінні організацією.

Найбільший ефект може бути отриманий у разі комплексного використання інновацій на всіх етапах антикризового управління, що включають як передбачення, запобігання, відстрочення кризи, так і подолання негативних наслідків кризових ситуацій і реалізацію наявного потенціалу для подальшого розвитку організації.

Класи інновацій за етапами антикризового управління підприємствами наведено у таблиці 1.

Як визначає П. Друкер: «...інновацію не слід плутати з винаходом. Інновація – це, швидше, економічний, а не технологічний термін. Нетехнологічні... інновації важливі не менше ніж технологічні. Інновація не обмежується лише дослідженнями і розробкою – вона охоплює всі складові підприємства, всі його функції і всі види діяльності... не замикається виключно на виробництві – інновація в процесі збуту не менш важлива.» [32].

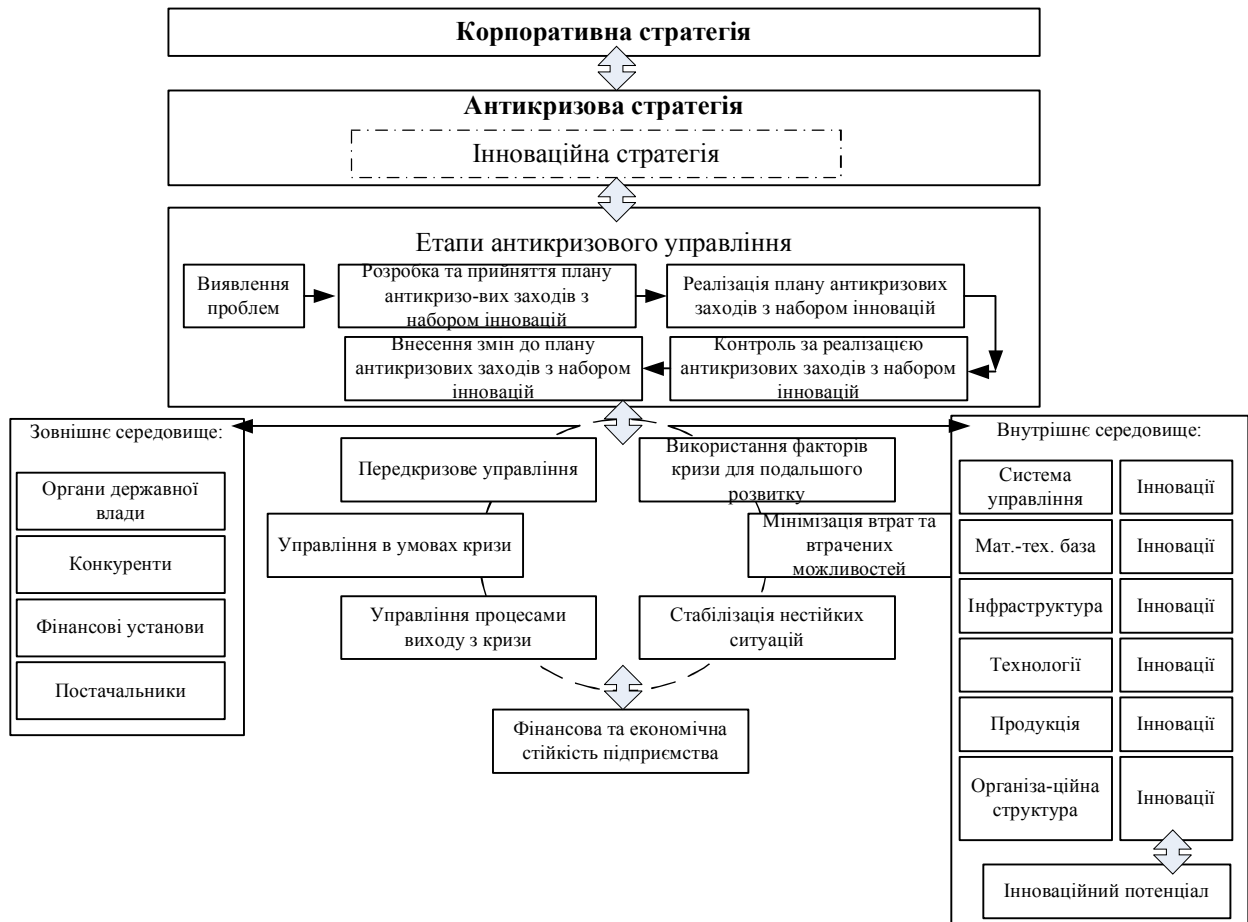


Рис. 1. Роль інновацій в антикризовому управлінні підприємством [5]

Таблиця 1

Класи інновацій за етапами антикризового управління підприємствами [8]

Фази розвитку кризової ситуації		Інновації
Легка криза	Зниження ефективності	Локальні: 1) організаційно-структурні (розробка інноваційних моделей збуту, використання інструментів електронної комерції); 2) технологічні (процесні – інноваційні підходи до управління персоналом підприємства, які спрямовані на стимулювання раціоналізаторських пропозицій)
Глибока криза	Збитковість виробництва	Локальні: 1) організаційно-структурні (нова організація робочого місця); 2) маркетингові (інноваційні методи аналізу ринку); 3) технологічні (процесні – новий продукт при використанні наявного обладнання, активізація розпочатих інноваційних проєктів)
	Виснаження резервного фонду	Глобальні: 1) організаційно-структурні (інноваційні системи контролю якості); 2) технологічні (процесні – інноваційні підходи до управління персоналом підприємства, у т.ч. спрямовані на стимулювання інноваційної активності, інноваційні підходи до організації взаємодії з споживачами та постачальниками)
Катастрофа	Неплатоспроможність	Глобальні: 1) маркетингові (вибір нових сегментів); 2) технологічні (процесні – інноваційні підходи в організації взаємодії з постачальниками та споживачами)

Щодо видів процесних інновацій існують різні точки зору. Так С.В. Валдайцев розділяє процесні інновації на: 1) технологічні процесні інновації (в традиційному розумінні); 2) інституційні процесні інновації (нові форми організації управління у виробництві і збуті) [1]. Таким чином, до процесних інновацій належать:

1) вдосконалення процесів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (інновації, що підвищують роль договірної дисципліни; розробка нових схем співпраці з посередниками; заходи щодо підвищення ефективності і зниження ризику взаємодії з фінансово-кредитними установами, виступаючими в ролі кредиторів чи інвесторів; удосконалення відносин з партнерами по постачальницько-збутовій діяльності;

2) вдосконалення і зміна процесів управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів на підприємстві: логістичні процесні інновації; упровадження сучасних методів планування виробництва, поставок і збуту; впровадження методології контролінгу з метою обліку, бухгалтерського аналізу і ефективного

управління фінансово-економічною діяльністю підприємства;

3) інновації, що вносяться в процеси загального управління підприємством, визначаючи впровадження заходів щодо зниження рівня постійних операційних витрат підприємства;

4) нововведення в технологічні процеси випуску продукції, що включають розробку нових технологічних регламентів, освоєння нових видів технічного устаткування і спеціального технологічного оснащення.

Одночасно з цим, професор Чухрай Н.І. розглядаючи інновації, які включені у вищенаведений перелік як процесні, визначає їх як організаційно-управлінські [9].

На думку же Сидорової А. та Курсової О., процесні інновації – це нововведення, що включають весь спектр бізнес-процесів підприємства, пріоритетом яких є вдосконалення діяльності з метою вибору вектора орієнтації на клієнтів (споживачів), і направлені на досягнення синергетичного ефекту підприємства за рахунок емерджентного впливу зростання ефективності всіх його функціональних одиниць (рис. 2).



Рис. 2. Класифікація процесних інновацій [7]

Отже процесні інновації першого рівня зумовлюють можливості інноваційного розвитку шляхом упровадження нових методів управління бізнес-процесами, освоєння нових технологій виробництва і збуту продукції, механізмів управління кадровими, фінансовими, капітальними, матеріальними та іншими видами ресурсів, підвищення якості виробництва і менеджменту. Процесні інновації другого рівня є результатом змін на першому рівні, вони дозволяють здійснити революційний стрибок в організаційно-економічному розвитку підприємства і вийти на якісно новий його рівень, добитися конкурентних переваг на зовнішніх ринках, підвищити експортний потенціал підприємства.

Таким чином, управління розвитком підприємства на основі процесних інновацій – це ітераційний цілеспрямований процес, в задачі якого входить координація змін діяльності підприємства за всіма його напрямками, унаслідок

чого досягається синергетический ефект інновацій, що обумовлює тенденції довгострокового стійкого розвитку підприємства. Використовування в управлінні розвитком підприємства такого інструменту, як процесні інновації, дозволяє підвищити його виробничо-збутові і організаційно-економічні можливості.

В якості першочергових процесних антикризових інновацій визначають:

- заходи з економії постійних операційних витрат підприємства;
- невідкладні нововведення в управлінні персоналом підприємства;
- нововведення в організацію роботи з споживачами або постачальниками [4].

Визначаючими для підприємств залізничного транспорту є технічні і технологічні (процесні) інновації, тобто ті, які відносяться до області інженерної діяльності та забезпечують їх техніко-технологічний розвиток. Такий розвиток є

результатом процесів формування і вдосконалення технічних засобів і технологій за рахунок освоєння нових форм і методів організації виробничого процесу, модернізації устаткування, технічного переозброєння, реконструкції, нового будівництва, орієнтований на досягнення цільових показників основних видів діяльності підприємств.

Основні напрями процесних інновацій підприємств залізничного транспорту, в першу чергу, визначаються положеннями єдиної технологічної політики залізничного транспорту, яка є системою, що встановлює мету задачі, основні принципи, механізми реалізації інженерної діяльності у сфері технічного і технологічного розвитку забезпечення ефективності єдиного технологічного процесу надання транспортних послуг залізничним транспортом. Отже основні процесні інновації на залізничному транспорті України спрямовані на забезпечення:

1) значного підвищення ефективності роботи на основі упровадження новітніх методів і засобів управління перевізним процесом, передових технологій, створення принципово нових комплексних форм обслуговування клієнтів;

2) досягнення продуктивності праці, відповідної рівню світових лідерів залізничного транспорту, у тому числі за рахунок проведення ефективної політики управління персоналом;

3) забезпечення раціональної взаємодії з іншими видами транспорту на основі логістичних принципів при ключовій ролі залізничного транспорту;

4) приведення якості транспортних послуг і безпеки перевезень у відповідність з вимогами населення, економіки і світових стандартів;

5) упровадження високих стандартів організації праці, досягнення максимальної продуктивності праці і забезпечення на цій основі виробничого процесу кваліфікованими кадрами;

6) кардинальне поліпшення управління науково-технічним комплексом галузі, організацію міжнародного науково-технічного співробітництва;

7) вдосконалення системи і технологічних процесів експлуатації, обслуговування і ремонту технічних засобів;

8) створення систем управління якістю;

**Висновки.** Таким чином, визначено для підприємств важливість пошуку інструментів, які дозволяють підвищити стійкість до кризи, бути

більш гнучкими і адаптованими до постійної зміни зовнішнього середовища. Розкрито роль процесних інновацій в системі антикризового управління підприємствами, вивчено сутність процесних інновацій та їх види, встановлено цільові орієнтири впровадження процесних інновацій на залізничному транспорті.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник / С.В. Валдайцев. – М.: ТК Велі, Изд-во Проспект, 2005. – 312 с.

2. Дремина М.А. Корпоративная культура российских организаций в области качества / Дремина М.А., Т.Е. Воронцова // Технологи качества жизни. - 2006, т. 6. - № 1 – С. 23-32.

3. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

4. Могучий В.В. Антикризисное управление предпринимательской деятельностью в условиях систематического риска: автореф. дис. на соискание научн. степени канд. экон наук: спец 08.00.05 / В.В. Могучий. - Санкт-Петербург, 2004. – 21с.

5. Николаев А.Н. Инновации как инструмент антикризисного управления в промышленности / Николаев А.Н., Алексахина Л. И., Масютин С.А. // Транспортное дело России. – 2011. - №9. – С. 93-94.

6. Селюченко Н.С. Антикризисное финансовое управление на предприятии: Навч. посібник / Селюченко Н.С., Козик О.В. – Київ: УБС НБУ, 2007. – 222с.

7. Сидорова А. Процессные инновации в системе управления предприятием [Электронный ресурс] / А. Сидорова, О. Курносова.- Режим доступа: ea.donntu.edu.ua.

8. Соколова Г.Ю. Процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления предприятием / Г.Ю. Соколова // Российское предпринимательство. - 2008. - №3. – С.110-114.

9. Чухрай Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання : монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК». 2006. – С. 107-133.

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Назаренко О.Г.*