

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

STAFFING FOR THE MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

У статті зазначено, що в умовах становлення цифрової економіки у світі, забезпечення ефективності господарювання підприємств залізничного транспорту залежить, перш за все, від інноваційної діяльності. Дієвість обраного механізму інноваційної діяльності безпосередньо залежить від кадрової складової, адже однією з основних перешкод ефективного впровадження інноваційних змін на підприємстві залізничного транспорту є опір працівників, а основою для підвищення якості інноваційних змін є наявність високоінтелектуальних співробітників. У ході дослідження встановлено комплекс факторів, що впливають на впровадження інноваційних змін: культура керівника та персоналу, методи, підходи та стратегія управління, ринкова ситуація та інші зовнішні складові. Виявлені типові помилки в процесі управління інноваційними змінами та кадровими ресурсами. Виконано аналіз концепцій управління знаннями та окреслені концептуальні положення кадрового забезпечення механізму інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту. Встановлено завдання сучасного HR-менеджера на головних етапах управління інноваційними змінами.

Ключові слова: кадрові ресурси, інноваційна діяльність, підприємства залізничного транспорту, розвиток, механізм.

The article states that in the conditions of the formation of the digital economy in the world, ensuring the efficiency of the management of railway transport enterprises depends, first of all, on innovative activities. The effectiveness of the chosen mechanism of innovative activity directly depends on the personnel component, because one of the main obstacles to the effective implementation of innovative changes at the railway transport enterprise is resistance from employees, and the basis for improving the quality of innovative changes is the presence of highly intelligent employees. During the research, complex factors affecting the implementation of innovative changes were established: the culture of the manager and staff, methods, approaches and management strategy, the market situation and other external components. Typical mistakes in the process of managing innovative changes and human resources are revealed (you should not attach too much importance to numbers, be self-confident, you should not underestimate competitors, trust people's opinions, not be competent enough in matters related to a specific innovative change). An analysis of knowledge management concepts was performed, which allowed us to conclude that in practice the following complementary concepts were formed: the concept of a learning organization; the concept of dynamic transformation of knowledge; process model of knowledge creation; the concept of intellectual capital. It has been established that a necessary condition for the existence and development of the domestic railway industry in the post-industrial era is the formation of a culture of the need to create a complex of knowledge that has potential economic returns and forms the intellectual capital of JSC "Ukrzaliznytsia" as an integral intangible basis of its effective economic activity and competitiveness. Also, the article outlined the conceptual provisions of personnel provision of the mechanism of innovative development of railway transport enterprises. The tasks of a modern HR manager at the main stages of managing innovative changes have been established.

Key words: human resources, innovative activity, railway transport enterprises, development, mechanism.

УДК 658.152:656.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-21>

Торопова В.І.

аспірантка кафедри маркетингу,
комерційної діяльності
та економічної теорії,
Український державний університет
залізничного транспорту

Toropova Vladyslava

Ukrainian State University
of Railway Transport

Постановка проблеми. Зважаючи на той факт, що однією з головних перешкод на шляху ефективної реалізації інноваційної зміни на підприємстві залізничного транспорту є опір з боку працівників, а основою підвищення якості інноваційних змін є наявність високоінтелектуального складу працівників саме тому встановимо особливості управління знаннями як складової комплексного механізму інноваційного розвитку залізничних підприємств. Проте в першу чергу слід звернути увагу на наявність на підприємстві залізничного транспорту сучасного менеджера, здатного забезпечити їх успішний інноваційний розвиток.

Останнім часом в Україні впроваджується та використовується в усіх сферах життєдіяльності таке явище, як інноваційна зміна, що забезпечує повноцінну реалізацію обраної корпоративної стратегії, якісне зростання ефективності процесів та продукції, затребуваних ринком.

Для багатьох компаній та організацій, орієнтованих на швидкий розвиток, впровадження інноваційних змін стало ключовим питанням. Для того, щоб досягти успіхів в зазначеній сфері, необхідний керівник – інноватор-стратег, який здатний адаптуватися до змін, забезпечити швидкий та безперервний прогрес свого підприємства та залучити до цього процесу персонал. Однак сьогодні на підприємствах залізничного транспорту небагато менеджерів, які бажають не лише отримувати дохід і зростання прибутку, а й пропонувати та впроваджувати інноваційні зміни, стратегічні методи управління, будувати інноваційну структуру, культуру та бренд організації.

Пошук та виховання керівників, здатних забезпечити якісну реалізацію інноваційних змін, є одним із головних викликів сьогодення функціонування підприємств залізничного транспорту. По-справжньому талановитих людей дуже мало,

але навіть якщо їх вдається знайти, необхідно створити умови, щоб їх здібності розкрилися повністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні концепції забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту розкрито в працях Диканя В. Л., Кірдіної О. Г., Токмакової І. В., Овчиннікової В. О., Юсупової Т. М., Панкратова С. В., Обруч Г. В., Веселова А. М., Гавриш К. В. [1–6], щодо особливостей використання кадрової складової в процесі інноваційної діяльності, то слід звернути увагу на наукові здобутки наступних науковців Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О., Дикань В. Л., Компанієць В. В., Полякова О. М., Балабанова Л. В. [7–9]. Проте незважаючи на численні дослідження в даній галузі знань до сих пір підприємства залізничного транспорту мають істотні проблеми відносно інноваційного оновлення їх техніко-технологічної бази, а особливо в питаннях кадрового забезпечення механізму інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах становлення цифрової економіки в Україні. Зазначене свідчить про недовіру існуючих наукових напрацювань наразі, а тому удосконалення теоретичні засади формування системи управління кадровою складовою в контексті інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту є вельми актуальним питанням.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розвиток концептуальних положень кадрового забезпечення механізму інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Сама система управління в сучасних підприємствах залізничного транспорту, що наразі характеризується своєю бюрократичністю, все ще пригнічує ініціативу, створюючи армію управлінців, здатних лише відтворювати перевірені часом інноваційні проекти універсальні для більшості суб'єктів господарювання, а не займатись організацією та розвитком власної індивідуальної інноваційної діяльності.

Успішний розвиток підприємств залізничного транспорту залежить від здатності генерувати та розвивати більшою мірою якісні інноваційні зміни, що будуть враховувати індивідуальність господарювання підприємства.

Інноваційні зміни – соціальне явище, що вимагає від людей спільної, спрямованої у майбутнє, творчої роботи. Інакше кажучи, це «дія – у взаємодії». Інноваційні зміни мають бути організаційною нормою, підкріпленою відповідною організаційною культурою. Такі успішні ініціативи, як TQM (загальне управління якістю) та Six Sigma («шість сигм»), цілком можуть вважатися інноваційними. Спочатку ці концепції застосовувалися у виробництві. Однак з часом їх почали впроваджувати й в інших сферах діяльності, оскільки вони сприяють

зміні не лише конкретних процесів, а й усієї корпоративної культури. В економіці інноваційними змінами можна назвати не будь-яку дію, а лише таку, яка якісно підвищує ефективність діючої системи та забезпечує реалізацію обраної інноваційної стратегії в майбутньому. Знаходити інноваційні рішення непросто, треба знати, де шукати.

Існує чотирирівнева інноваційна модель, в рамках якої виділяється чотири типи інноваційних змін, що забезпечують зростання підприємства: трансформаційний (повільно, але вірно: eBay, Google або Amazon), галузевий (еволюційно, але не довго: компанія Merial), ринковий (новий ринок та продукт, інноваційний маркетинг), операційний (як це зробити швидше та краще Hewlett-Packard, Microsoft, Intel). Перерахованими підприємствами доведено, що реалізуючи інноваційні зміни, стає можливим зростання виручки та їхнього іміджу на 40–60%. Серед компаній, найменш орієнтованих на інновацію, цей показник дорівнює 20,7%. З метою співпраці із зовнішніми організаціями інноваційно орієнтовані підприємства частіше використовують соціальні мережі. Цей показник у них становить 67% порівняно з 39% компаній, найменш орієнтованих на стратегічні зміни. Впровадити інноваційне рішення у діяльність АТ «Укрзалізниця», зважаючи на його розмір та особливості господарювання, поодиночі неможливо. Кожен співробітник повинен розуміти всю міру відповідальності, намагатися мінімізувати ризики та працювати на результат. Однак перш, ніж занурюватися у світ інноваційних змін, керівник має знати та бути впевненим, що:

- інноваційність, системність, взаємодія, мотивація працівників та ефект від результату є основними драйверами цього процесу;
- колеги усвідомлюють доцільність інноваційної зміни, а також поділяють інноваційну стратегію;
- кожен співробітник налаштований на успіх – здатний ставити конкретні цілі на найближчу перспективу, вчитися на помилках, досягає успіхів і відзначає їх;
- співробітники задоволені трьома мотиваційними складовими (1-ша – оплата праці, комфортний офіс, соціальний пакет; 2-га – кар'єрне зростання, розвиток; 3-тя – навіщо мені щось нове, працюючи у перспективній компанії);
- всі питання обговорюються відкрито, зворотний зв'язок налагоджено;
- члени команди підтримують інноваційні ініціативи один одного та ін.

Коли ці параметри буде досягнуто, слід вважати, що перший крок щодо ефективної реалізації інноваційних змін зроблено. Економічне зростання починається з невеликого успіху. Для того щоб зібрати з розрізнених фрагментів цілісну картину і мислити інноваційно навіть у ситуаціях, що характеризуються високим рівнем невизначеності,

хорошому інноваційно орієнтованому менеджеру необхідно мати відмінні аналітичні здібності та вміння концентруватися на найважливіших проблемах, залишаючи поза увагою другорядні труднощі. Крім того, інноваційний менеджер ніколи не повинен після прийняття ряду ефективних рішень вірити у власну ідеальність і втрачати зв'язок з реальністю.

Керівники повинні вміти переконувати працівників у своїй правоті. Потрібно не лише стати першим, тобто запропонувати, але й застосувати та просувати свою ідею та інноваційне рішення. А це складно, тим паче, що більша частина відповідальності належить саме йому, адже на фундаменті наявних ресурсів та випробуваних технологій доводиться виконувати інноваційні зміни. А це обов'язково вимагає повсякчасну допомогу працівників. Для цього слід надавати можливість працівникам проявити себе, час від часу дозволяючи їм зайнятися чимось творчим, вибираючи таким чином найбільш обдарованих. Можна, наприклад, проводити серії інтерв'ю або надавати співробітникам завдання (засновані на реальних даних) та виділяти найбільш ефективні та нестандартні рішення. Замість концепції 4P керівникам можна використовувати нову концепцію планування, що отримала назву SIVA. Ця аббревіатура розшифровується як Solution (рішення), Information (інформація), Value (цінність) та Access (доступ). Можна сказати, що це дзеркальне відображення концепції 4P – те саме, тільки очима споживачів, а не маркетологів. Акцент ставиться саме на тому, що потрібно клієнтам (споживачам), на їх потребах.

Ця концепція здобула широку популярність завдяки проведенню семінарів та зустрічей, виступам на конференціях на її підтримку по всьому світу. Люди відзначали її корисність і практичну значущість. Наприклад, робота компанії Apple Store побудована на схожій із SIVA моделі планування. Багато послідовників застосовують її у B2B і B2C, ритейлі та послугах – в Австралії, Індії, Китаї, Великобританії, а також на інших розвинених ринках і ринках, що розвиваються.

Наступний крок інноваційно орієнтованого менеджера пов'язаний з додаванням до вже вирішених завдань додаткових даних, які можуть забезпечити рішення. Справжній менеджер повинен вміти вбудувати додаткові дані в картину і висунути нове, альтернативне рішення.

Інноваційно орієнтованим менеджерам доводиться постійно доводити своє значення, щоб підтримувати віру у себе. У міру просування перед ними ставляться все складніші завдання, а провал часто означає повернення в минуле, в якому тепер відсутні перспективи та використаний потенціал.

Інноваційно орієнтований менеджер повинен розуміти – високу частку ризику, у разі програшу він втратить усе, а вигравши – заволодіє світом.

Тому менеджеру потрібно частіше обмінюватися думкою з іншими, критикувати себе та колег у рівній частці, формувати ефективну соціальну мережу, позитивний клімат, відповідну організаційну структуру та корпоративну культуру.

Тобто комплексними факторами, що впливають на впровадження інноваційних змін, можна вважати: культуру менеджера та персоналу, методи, підходи та стратегію управління, ситуацію на ринку та інші зовнішні складові.

Необхідно пам'ятати про типові помилки в процесі управління інноваційними змінами: не слід надавати надто великого значення цифрам, бути самовпевненим, не можна недооцінювати конкурентів, вірити думкам людей, недостатньо компетентним у питаннях, пов'язаних із конкретною інноваційною зміною.

Вперше про знання як найважливіший ресурс для створення цінності компанії заговорив Пітер Друкер, коли у 60-ті роки XX століття ввів поняття «робота зі створення знання» (knowledge work) та «працівник, який створює знання» (knowledge worker) [10]. Сам термін «управління знаннями», був запроваджений Карлом Віігом у 1986 році [11] та з плином часу вкоренився в управлінській практиці як невід'ємний елемент стратегії та тактики підприємств, орієнтованих довгострокову конкурентоспроможну діяльність.

Запропонована Майклом Поланьї ще 1958 року концепція поділу знання на явне та неявне [12] лягла в основу управління знаннями в компаніях. Під явним знанням розуміється формалізоване, що включає набори фактів, теорій або інструкцій, кодифіковане знання. Як правило, цю частину становлять близько 20% знань у компанії. Неявні знання включають в себе навички, досвід співробітників організації, суб'єктивні судження, ментальні моделі. Це невідокремлювані, неформалізовані знання, їх неможливо оперативно та контрольовано передати, використовувати всередині організації. Однак саме вони становлять найбільшу цінність для компанії. Тому переклад знань з неявних у формалізовані явні – основне завдання у процесі створення та розвитку системи управління знаннями.

По суті управління знаннями як такими в компаніях почалося з моменту появи інформаційних технологій, нових можливостей зберігання і обробки даних. На сьогодні вимоги до якості, швидкості пошуку та безпеки зберігання інформації значно підвищилися. Також змінилися підходи до управління ресурсами компанії, на передній план виходить управління персоналом компанії, що є основним носієм унікальних неформалізованих знань. В останні десятиліття XX століття в практиці сформувалися наступні взаємодоповнюючі концепції.

1. Концепція організації, що навчається (представники: Сенґе, Гарвін та ін.). Навчальна організація – це організація, яка ефективно створює,

набуває та поширює знання, а також змінює свою поведінку відповідно до нової інформації, оригінальних думок та сучасних моделей мислення.

Пітер Сенге виділив п'ять універсальних елементів системи організації, що навчається: особисте вдосконалення, інтелектуальні моделі, загальне бачення, групове навчання, системне мислення. Ключову роль у створенні організації, що навчається, відіграють стимулююче навчання середовище та ефективне лідерство.

2. Концепція динамічної трансформації знання (Нонака та Такеучі). Подана у вигляді спіралі знання: згідно з концепцією ба (від японської: «місце»), у процесі розвитку відносин усередині організації суб'єктам необхідне поле взаємодії (фізичне, віртуальне чи ментальне – загальний досвід). Під час циклічного переходу від стадії до стадії (діалог, освіта зв'язків із формалізованим знанням, навчання на практиці, створення поля взаємодії) відбуваються процеси соціалізації, екстерналізації, комбінації та інтерналізації знання компанії. Відповідно до того, яке знання, неявне чи явне, активізується, застосовується відповідно стратегія кодифікації чи персоналізації.

3. Процесна модель створення знання (Холсепла та Сайна). Полягає в акцентуванні уваги на діях, необхідних для успішної ідентифікації, розповсюдження, вимірювання та зберігання знань. У ланцюжку створення знання саме процеси управління знаннями визначають конкурентоспроможність компанії. За аналогією з моделлю ланцюжка створення вартості М. Портера запропоновано поділити основні та допоміжні види діяльності ланцюжка створення знань компанії. До основних видів діяльності відносяться отримання, генерування, зміна стану та матеріалізація знання в кінцевий продукт. Так звані допоміжні, проте несучі більш важливу, соціальну роль види діяльності включають лідерство, координацію взаємозалежних процесів, контроль за доступністю знань, вимір цінності знань-ресурсів і процесів.

4. Концепція інтелектуального капіталу (Т. Стюарт, А. Брукінг, Л. Едвінсон, Н. Бонтіс та ін.). У цій концепції акцентується увага на місці акумулювання знання – людях, внутрішніх та зовнішніх процесах (і/або технологіях); виділяється, відповідно, людський капітал, організаційний та клієнтський капітал. Серед методів вимірювання інтелектуального капіталу відокремлюють синтетичні методи (розрахунки відношення ринкової вартості компанії до бухгалтерської, ринкової доданої вартості, економічної доданої вартості) та методи, що ґрунтуються на системах показників, які включають розробку індикаторів якісних і кількісних характеристик.

Новий виток у розвитку управління знаннями компанії спрямований на створення принципово інших бізнес-моделей, в основі яких лежить

комерціалізація чистого знання або результатів інтелектуальної діяльності окремих фахівців, наукових колективів, розташованих у різних регіонах, за допомогою їх об'єднання для роботи на віртуальних майданчиках, використовуючи, наприклад, хмарні технології.

Крім комерційної складової, зростаючу популярність підтверджує актуальність розробки систематизованого підходу до створення, збереження та накопичення інтелектуального капіталу в залізничній галузі підтверджується також поточними катастрофічними втратами у цій галузі.

Подібне ставлення нині веде до безлічі економічних і політичних наслідків національного масштабу, завдає колосальної шкоди можливостям розвитку вітчизняного залізничного транспорту. У той час як стратегічно важливі високотехнологічні галузі закономірно стають одними з перших, хто впроваджує та розвиває подібні системи, перетворюючись на організації, що самонавчаються.

Однією з головних причин низького розвитку вітчизняної практики менеджменту знань для забезпечення реалізації інноваційних змін на залізничних підприємствах, спрямованої на освоєння результатів четвертої науково-технічної революції та створення радикальних технологічних та продуктових нововведень є відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців, які могли б забезпечувати наступність знань. Носії критичних знань у сфері менеджменту, зважаючи на свій значний досвід роботи переважно в бюрократичній системі управління, як правило, далекі від використання ринкових підходів, тим більше у сфері управління знаннями.

У залізничній галузі ця проблема стоїть найгостріше. Сьогодні відбувається відтік кваліфікованих кадрів молодого та середнього віку, внаслідок чого назріває суттєва проблема передачі унікального технічного потенціалу галузі при наближенні середнього віку працівників до пенсійного. Ситуація посилюється відсутністю повноцінної системи електронних носіїв та належного відношення до збереження даних на паперових носіях.

Іншими негативними факторами є:

- обмеженість можливостей вільної комунікації між підприємствами залізничного транспорту щодо інноваційної діяльності;
- тривалі процедури погодження, в ході яких часто втрачається актуальність інноваційної зміни;
- фактична відсутність незалежних експертних комісій, що формуються зовнішніми органами за участю міжнародних експертів для оцінки та моніторингу якості інноваційних змін, що проводяться;
- наявність безлічі недокументованих процесів.

Необхідною умовою існування та розвитку вітчизняної залізничної галузі у постіндустріальну епоху стає формування культури необхідності створення комплексу знань, що мають потенційну

економічну віддачу та утворюють інтелектуальний капітал АТ «Укрзалізниця» як невід'ємної нематеріальної основи її ефективної господарської діяльності та конкурентоспроможності.

У процесі впровадження системи управління знаннями (СУЗ) виникає дві фундаментальні перешкоди, наявність яких призводить до неприйняття підходу та подальшого відторгнення у керівників та співробітників. Найчастіше технологічні рішення, що застосовуються в компаніях, мають надто складні алгоритми і систему навігації, при цьому носять суперечливий характер і вимагають додаткового аналізу. Також необхідно формування певної атмосфери, культури довіри та обміну знаннями, морально-психологічної мотивації та розуміння виробничої необхідності в обміні. Правильна організація роботи зі знанням та зміцнення даної нематеріальної складової – ключовий фактор успішного впровадження системи.

Власна система управління знаннями АТ «Укрзалізниця» охоплює всі стадії життєвого циклу знань та покриває наступні аспекти:

- програми навчання, що включають семінари, бізнес-симуляції (кейсовий метод) та дистанційні заняття;
- система збереження важливих знань;
- оцифрування паперових архівів;
- соціальна мережа професійних спільнот (проектної, структурної та функціональної);
- електронна бібліотека науково-технічної інформації (єдиний інформаційний простір управління).

Неможливо заперечувати той факт, що поточний та необхідний викликами світової спільноти рівень розвитку вітчизняних підприємств залізничного транспорту передбачає обов'язкове впровадження комплексної, інтегрованої у корпоративні бізнес-процеси системи управління корпоративними знаннями протягом усього їхнього життєвого циклу. Однак для більшості залізничних підприємств на шляху до вирішення цього завдання належить здійснити переведення в електронний варіант великих обсягів паперової документації, а також виключити взаємне дублювання діяльності низки підприємств у сфері управління інноваційними змінами корпоративного рівня за допомогою картування процесів та складання кореляційних матриць, побудови технологічного дерева.

На даний момент існує досить широкий набір інструментів та відпрацьованих практик, які необхідно використовувати для створення ефективної системи керування технологіями та технологічними знаннями залізничного транспорту. Слід забезпечити залучення всього персоналу, незалежно від позицій, у процес забезпечення управління інноваційними змінами у вигляді формування стимулюючої до обміну знаннями середовища. Крім цього, сучасні технології дають

можливість ефективно використовувати глобальні ресурси, залучати найкращу міжнародну експертизу, залучати різнобічних фахівців, а також створювати умови для розвитку нових критичних компетенцій, насичення ринку конкурентоспроможними транспортно-логістичними послугами.

На додаток до вже існуючих елементів системи управління знаннями, що формується, на вітчизняних підприємств залізничного транспорту були виявлені наступні рішення, які необхідно використовувати в першу чергу: корпоративна соціальна мережа професійних груп; віртуальний тренажер управління інноваційними змінами; база кейсів, інтерв'ю та одержаних уроків; програмно-технологічна платформа для інноваційної підтримки стадії реалізації інноваційних змін; система керування вимогами; система підтримки прийняття рішень; об'єднаний графік проектування, комплектації та реалізації та ін.

Надзвичайно важливою для підприємств залізничного транспорту є робота з конвертації даних у цифровий формат. Збереження, оперативна передача та використання оперативної інформації неможливі без електронного носія. У цьому виникає наступна проблема: необхідна розробка якісно нової системи каталогізації, потрібно змінити систему класифікації технологій, співвіднести всі кодифіковані результати інноваційної корпоративної діяльності з елементами технологічного дерева.

Побудова технологічного дерева є основою ефективного контролю над усім ланцюжком результатів інноваційної корпоративної діяльності, які забезпечують досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку. Діяльність щодо формування галузевого класифікатора технологій необхідно вести у тісному контакті з роботою «Мобільних центрів оцифрування». Подібний підхід до моделювання системи управління інноваційними змінами дозволить забезпечити збалансований перехід до організації, що самонавчається, що поєднує в собі:

- підготовку співробітників до сприйняття інноваційної зміни;
- поступове оснащення виробничих комплексів відповідно до вимог якості, і, отже, термінів і ресурсів, що витрачаються;
- створення єдиної системи стратегічного контролю;
- формування середовища підтримки та супроводу реалізації інноваційних рішень.

Розгляд залізничних підприємств як складної динамічної системи, що самоорганізується, визначає потребу в перегляді, розширенні та модифікації складу компетенцій сучасного HR-менеджера. Місце та значення кадрової складової системи забезпечення управління інноваційними змінами на підприємствах залізничного транспорту наведено на рисунку 1.

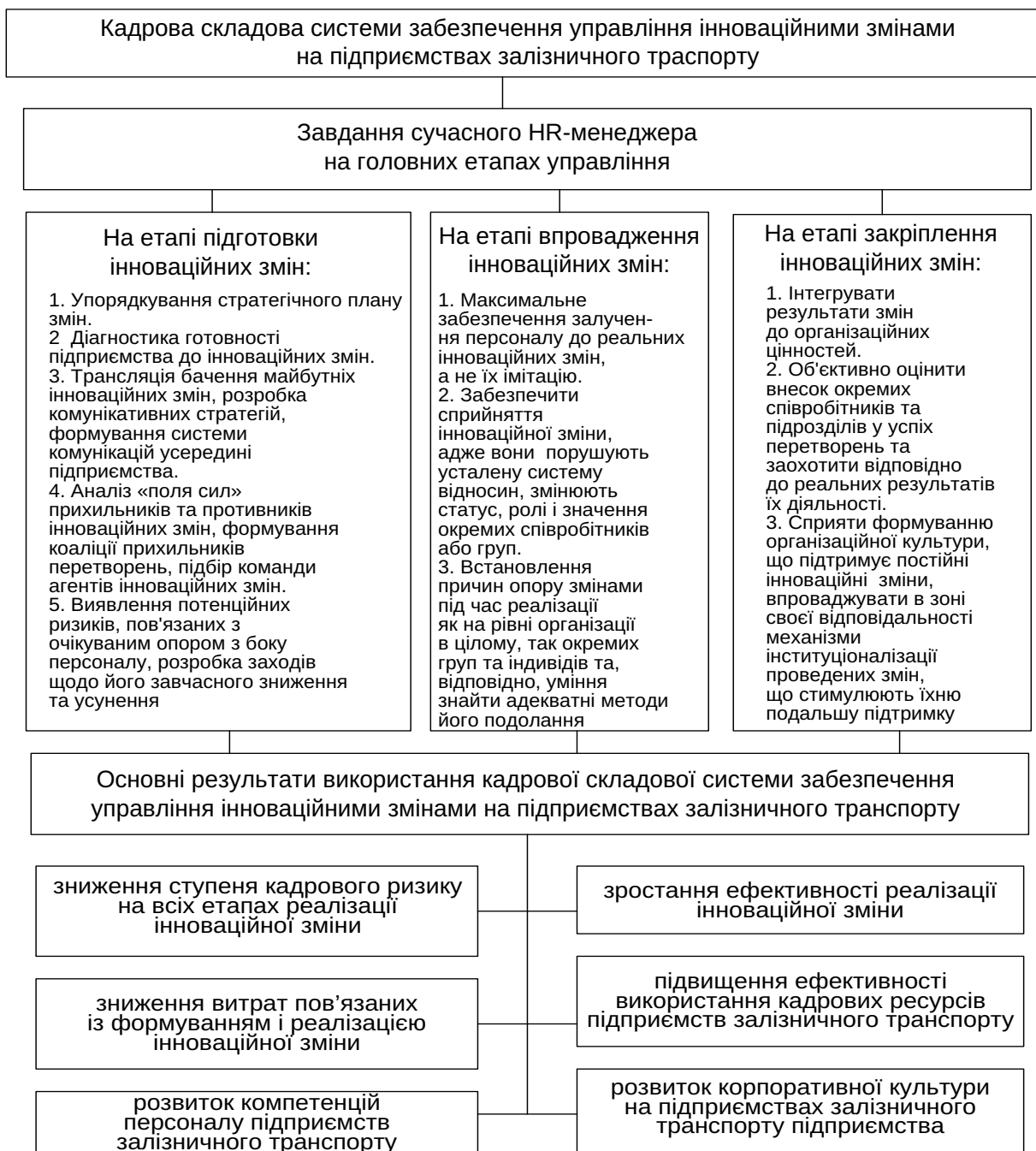


Рис. 1. Кадрова складова системи забезпечення управління інноваційними змінами на підприємствах залізничного транспорту

Джерело: авторська розробка

Реалізація потенціалу вітчизняних підприємств залізничного транспорту можлива лише через формування культури довіри та обміну знаннями, морально-психологічної мотивації та розуміння виробничої необхідності у формалізації та збереженні унікальних технічних компетенцій працівників залізничного транспорту. Оскільки основна частина роботи з реалізації інноваційних змін на підприємствах залізничного транспорту, пов'язана з людським фактором, відповідно належить до безпосередніх професійних обов'язків

HR-менеджерів, то за своїм посадовим становищем вони є ключовими організаторами змін.

Висновки. В умовах цифрової трансформації світової економіки забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту доцільно ґрунтувати на якісно побудованому механізмі інноваційного розвитку, повноцінне застосування якого неможливе без якісного кадрового забезпечення. Вирішальна роль в межах кадрової складової належить сучасному HR-менеджеру, який повинен приймати активну

роль на всіх головних етапах управління інноваційними змінами. Поданий опис компетенцій HR-менеджера по роботі з «людським фактором» проведення інноваційних змін далеко не повне, але очевидним є їх значення. Їх осмислення необхідне і організаціям, які проводять перетворення, та установам освіти для розробки найбільш ефективних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників різного рівня. При цьому доцільно враховувати, що, з одного боку, потрібна формалізація і навіть «рутинізація» деяких функцій управління інноваційними змінами для навчання і розуміння персоналом методів їх проведення. З іншого боку, жодна з моделей інноваційних змін не є жорстко формалізованим інструментом з непорушними регламентами, тому що необхідна певна гнучкість моделі, що дозволяє варіювати стратегії з урахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища, що змінюється.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 194 с.
2. Дикань В. Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 9–20.
3. Кірдіна О. Г. Пріоритетність інвестиційно-інноваційних проектів на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2011. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=467> (дата звернення: 08.06.2022).
4. 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.
5. Овчиннікова В. О., Панкратов С. В. Діджиталізація процесу інноваційної діяльності залізничного транспорту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2019. № 30 (69). С. 25–29.
6. 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.
7. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238–245.
8. Дикань В. Л., Компанієць В. В., Полякова О. М. Етичні основи бізнесу. Етичні основи бізнесу. Харків : УкрДАЗТ. 2012. 316 с.
9. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ : Знання, 2011. 354 с.
10. Друкер П. Прихід нової організації. *Harvard Business Review*. 1988. № 1. С. 45–53.
11. Приймак В. Управління знаннями. Київ : Київський національний університет імені Т. Шевченка, 2019. 240 с.
12. Поланьї М. Особистісні знання: На шляху до посткритичної філософії. БГК Ім. І. А. Бодуена Де Куртене, 1998. 344 с.

REFERENCES:

1. Dykan V. L., Zubenko V. O. (2008) *Zabezpechennya efektyvnosti innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv zaliznychnoho transportu* [Ensuring the effectiveness of innovative activities of railway transport enterprises]. Kharkiv: UAofRT. 194 p.
2. Dykan V. L. (2015) *Kontseptsiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky Ukrainy* [The concept of innovative development of the economy of Ukraine]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 51, pp. 9–20.
3. Kirdina O. G. (2011) *Priorytetnist' investytsiynoinnovatsiynykh proektiv na zaliznychnomu transporti* [Priority of investment and innovation projects in railway transport]. *Efficient economy*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=467> (accessed 08 June 2022).
4. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Yusupova T. M. (2018) *Stratehichne upravlinnya vyrobnychym potentsialom zaliznychnoho transportu* [Strategic management of the production potential of railway transport]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 61, pp. 87–95.
5. Ovchynnikova V. O., Pankratov S. V. (2019) *Didzhytalizatsiya protsesu innovatsiynoyi diyal'nosti zaliznychnoho transportu* [Digitalization of the process of innovative activity of railway transport]. *Scholarly notes of V. I. Vernadsky Tavri National University*, no. 30 (69), pp. 25–29.
6. Ovchynnikova V. O., Obruch G. V., Veselov A. M., Gavrysh K. V. (2020) *Instrumentariy zabezpechennya zbalansovanoho rozvytku AT «Ukrzaliznytsya» v umovakh realizatsiyi tsyfrovyykh zmin u haluzi* [Toolkit for ensuring balanced development of JSC "Ukrzaliznytsia" in the conditions of implementation of digital changes in the industry]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 70–71, pp. 44–54.
7. Korin M. V., Shevchenko O. O., Shovkoplyas O. O. (2017) *Upravlinnya rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpryyemstv v suchasnykh umovakh* [Management of the development of personnel potential of enterprises in modern conditions]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 60, pp. 238–245.
8. Dykan V. L., Kompaniets V. V., Polyakova O. M. (2012) *Etychni osnovy biznesu* [Ethical foundations of business]. Kharkiv: UUofRT. 316 p.
9. Balabanova L. V. (2011) *Upravlinnya personalom* [Personnel management]. Kyiv: Znannia. 354 p.
10. Druker P. (1988) *Prykhid novoyi orhanizatsiyi* [The arrival of a new organization]. *Harvard Business Review*, no. 1, pp. 45–53.
11. Prymak V. (2019) *Upravlinnya znannyamy* [Knowledge management]. Kyiv: Kyiv National University named T. Shevchenko. 240 p.
12. Polanyi M. (1998) *Osobystisni znannya: Na shlyakhu do postkrytychnoyi filosofiyi* [Personal knowledge: On the way to post-critical philosophy]. BГK named I. A. Baudouin De Courtenay, 344 p.