

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н.
КАРАЗІНА**

СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра прикладної соціології та соціальних комунікацій

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
на тему
ТЕХНОЛОГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ
ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ
(НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»)

Виконала: студентка 4 курсу групи ССК-42
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 054 Соціологія
Барабаш А. В.

Керівник: канд.соц.н., доцент Змій Л.М.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Соціологічний факультет
Кафедра прикладної соціології та соціальних комунікацій
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 054 Соціологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ / Ірина СОЛДАТЕНКО
підпис ім'я та прізвище

“ ___ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Барабаш Анастасії Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Технології удосконалення антикризової комунікації державних підприємств (на прикладі АТ «Укрзалізниця»)

керівник роботи канд.соц.н., доцент Лілія Змій
(ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “ ___ ” _____ 2024 року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Проаналізувати поняття «криза» та «антикризові комунікації».
2. Дослідити сучасні антикризові комунікаційні стратегії в державному секторі в Україні та світі.
3. Проаналізувати сучасну діяльність АТ «Укрзалізниця», порівняти її з конкурентами.
4. Провести SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця».
5. Проаналізувати існуючі антикризові комунікації на досліджуваному підприємстві.
6. Розробити ефективну стратегію антикризової комунікації АТ «Укрзалізниця» та узгодити її зі стратегією сталого розвитку людства.

4. План роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Теоретичні основи виникнення та сутності криз.
2	Техніко-економічна характеристика АТ “ Укрзалізниця”.
3	Напрями удосконалення антикризової комунікації АТ «Укрзалізниця».

5. Дата видачі завдання _____

Студент

А. Барабаш
підпис

Анастасія БАРАБАШ
ім'я і прізвище

Керівник роботи

підпис

Лілія Змій
ім'я і прізвище

Лілія ЗМІЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ КРИЗ ТА АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	7
1.1 Аналіз поняття «криза» в наукових працях сучасних та іноземних науковців.....	7
1.2 Дослідження поняття «антикризова комунікація»	14
1.3 Технології сучасних комунікацій: основні риси та інструменти	25
Висновки до розділу 1	28
2 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА.....	31
2.1 Характеристика роботи АТ «Укрзалізниця», порівняння з конкурентами	31
2.2 SWOT-аналіз підприємства АТ «Укрзалізниця»	36
Висновки до розділу 2	47
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	49
3.1 Аналіз існуючих антикризових комунікацій на підприємстві АТ «Укрзалізниця».....	49
3.2 Розробка ефективної стратегії антикризових комунікацій на досліджуваному підприємстві в сучасних умовах господарювання.....	56
3.3 Побудова логічного зв'язку стратегії антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця» із Сталим розвитком людства.....	60
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Комунікації відіграють важливу роль як в житті кожного окремого індивіда, так і країни в цілому. Фізичні, юридичні особи та держави мають комунікації між собою. Вони відрізняються за типом в залежності від об'єктивних факторів, наприклад, обставин, спрямованості, мети та інших.

Україна має усі передумови для розвитку сучасних комунікацій як всередині держави, так і на міжнародному рівні. Пандемія коронавірусу в період 2020-2022 років, а потім повномасштабне вторгнення росії в Україну з 24 лютого 2022 року змусило переорієнтувати комунікації на використання антикризових технологій, аби запобігти дезінформації та не дозволити розколоти український народ. Комунікації є інструментом стабільного розвитку громад, сприяє демократії співучасті громадян і врешті-решт підвищує задоволення від життя і в цілому покращує якість життя мешканців громад. Однією з провідних галузей України є транспортна галузь, адже саме вона відіграє важливу роль в функціонуванні держави. Забезпечуючи мобільність населення та доставку вантажів в різні куточки країни. Враховуючи, що залізничний транспорт України має розгалужену мережу та давню історію, а також відіграє вагомий роль в перевезенні вантажів та пасажирів, вважаємо, що це відомство повинно застосовувати сучасні дієві антикризові комунікації зі стейкхолдерами (від інвесторів до пасажирів, від вантажовідправників до квиткових касирів тощо).

Ступінь наукового дослідження обраної теми. Тематикою комунікацій та антикризових комунікацій займалися багато вітчизняних та іноземних вчених. Наприклад, особливості використання антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією розкрито в дослідженні В. Фаловича, прикладним антикризовим PR-технологіям приділила свою увагу М. Зубарева, ґрунтовний аналіз антикризових комунікацій для збереження репутації компанії наведено у дослідженні М. Маранчака, кризові комунікації в інформаційному просторі України воєнної доби розкрила

науковець О. Снитко, сучасні кризові комунікації як напрям реалізації стратегічних комунікацій у силах оборони України дослідив Є. Гарькавий. Ці та інші вчені зробили великий внесок у розкриття особливостей комунікаційних процесів, але разом з тим потрібно зауважити, що в науковій сучасній літературі ми не знайшли наукових досліджень щодо застосування ефективних сучасних технологій антикризових комунікацій державних транспортних підприємств, які працюють в сфері залізничного транспорту. Враховуючи, що транспорт займає провідну роль в існуванні будь-якої країни, а в Україні саме залізничний транспорт є одним із популярних видів транспорту, вважаємо актуальною обрану тему для кваліфікаційної роботи бакалавра.

Мета дипломної роботи полягає в розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо розвитку сучасних технологій антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця».

Об'єкт дослідження – антикризові комунікації державних підприємств.

Предмет дослідження – технології вдосконалення антикризових комунікацій у практичній діяльності державних підприємств (на прикладі АТ «Укрзалізниця»).

Задачі роботи:

- 1) проаналізувати поняття «криза» та «антикризові комунікації»;
- 2) дослідити сучасні антикризові комунікаційні стратегії в Україні та світі;
- 3) проаналізувати обсяги роботи АТ «Укрзалізниця», порівняти їх з конкурентами;
- 4) провести SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця»;
- 5) проаналізувати існуючі антикризові комунікації на досліджуваному підприємстві;
- 6) розробити ефективну Стратегію антикризової комунікації АТ «Укрзалізниця» та узгодити її зі Стратегією сталого розвитку людства.

Інформаційною базою дослідження слугували дані з відкритих джерел статистичної звітності, наукові дослідження провідних українських вчених, а

також міжнародних дослідницьких організацій та іноземних науковців. Практична значущість дипломної роботи полягає в широкому порівняльному аналізі сутності та типології криз, а відповідно і напрямів розвитку антикризових комунікацій та надання дієвих рекомендацій для запровадження на державному підприємстві – АТ «Укрзалізниця»[51].

Частина із запропонованих у дипломній роботі напрямів удосконалення антикризових комунікацій на АТ «Укрзалізниця» надруковано в двох наукових тезах та одній науковій статті:

1. Барабаш А.В., Марценюк Л.В. Антикризові комунікації АТ «Укрзалізниця». Збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна парадигма публічного управління». 30 листопада-2 грудня 2023 року, м. Львів.

2. Martseniuk L., Varabash A., Das B. Technologies for improving anti-crisis communication of state-owned enterprises (on the example of JSC "Ukrzaliznytsia"). Вісник ДДУВС, спецвипуск №1, 2023. С. 167-176.

Робота складається із трьох розділів та списку літератури.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ КРИЗ ТА АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1 Аналіз поняття «криза» в наукових працях сучасних та іноземних науковців

В умовах сучасного світу фізичні, юридичні особи та окремі держави, а відповідно і весь світ в цілому, вимушені існувати в умовах, що швидко змінюються і вміти адаптуватися до цих змін. Науковці вважають, що ці зміни відбуваються внаслідок настання тих чи інших криз, тому аби ефективно жити та працювати, всім нам потрібно вчасно передбачити, розпізнати кризу та прийняти заходи щодо пом'якшення наслідків криз.

В науковій літературі є доволі багато визначень поняття «криза», але всі вони доходять до висновку, що кризою можна назвати незапланований, небажаний процес чи явище, на подолання наслідків якого є обмежений час. Термін «криза» від – грецької *krisis* тлумачиться як поворотний пункт. Академічний тлумачний словник з української мови містить наступне визначення кризи: це різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища [1]. Безумовно, криза – це явище, що виходить за межі звичного, спонукає приймати якісь рішення.

Як вказано у міждисциплінарному словнику з менеджменту, під редакцією Д. Черваньова, криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що зазвичай серйозно загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [2].

Ми згодні з цим визначенням, особливо в частині того, що це крайнє загострення протиріч, адже криза – це вже найгостріша фаза кризових ознак і кризового стану. Разом з тим, стосовно того, що криза загрожує життєстійкості, з одного боку, це вірно, з іншого – все ж таки криза дає поштовх до прийняття швидких, іноді інноваційних рішень, які у після кризовий період виведуть суб'єкт господарювання на лідируючі позиції. Так

було і в період коронавірусу, коли підприємства були вимушені швидко переорієнтуватися під умови, що настали. Наприклад, якщо це стосувалося ресторанної сфери, ресторани почали готувати замовлення «на виніс», з доставкою додому або пропонували клієнтам приймати їжу на свіжому повітрі/літніх терасах. Або туристичні агенції почали організовувати віртуальні тури. Зрозуміло, що прибутковість різко знизилася, але підприємствам вдалося хоча б зберегти штат. Стосовно закладів освіти, теж постало питання налагодження дистанційного навчання, з одного боку, це виявило величезні проблеми – відсутність гаджетів та Інтернету як у вчителів, так і у учнів, а з іншого боку спонукали і тих і інших вивчати новітні технології для дистанційного навчання. Якщо вести мову про університети, то майже всі перейшли на навчання за допомогою всесвітньо відомої, доволі популярної у світі, освітньої платформи Moodle та Google Classroom. Тобто, як бачимо, криза це не завжди шлях до повного припинення існування того чи іншого підприємства, часто це може стати поштовхом до розвитку.

Кризу розглядають вчені як переломний момент у розвитку системи, який дає простір для нових можливостей та новому витку економічних змін [3].

Кризу визначають як певний етап функціонування та розвитку соціально-економічної системи, що зазвичай обумовлює об'єктивну необхідність її якісної трансформації. Автор даного поняття слушно зазначає, що при визначення та розгляді поняття кризи важливо враховувати не лише негативні наслідки, а й позитивні причинно-наслідкові зв'язки. [3]. Адже, як відомо, криза не завжди веде до банкрутства підприємства, а часто до його оновлення, позитивної трансформації.

Криза – це нестандартна ситуація чи певний переломний момент, після при якому показники життєдіяльності покращаться і пацієнт житиме або помре, тобто або різкий перерив, або прогнозувався спад [4].

Криза – це остаточне загострення протиріч у діяльності підприємства, що загрожує його сталому функціонуванню [5]. Стале функціонування дуже важливе для підприємства, адже це означає стійкі налагоджені роками зв'язки постачання, виробництва, продажів тощо.

Криза – це етап циклу, або періоду порушення рівноваги економічних систем, що також слід враховувати, враховуючи циклічність, притаманну всім макро- та мікроекономічним системам [6].

Будь-яка соціально-економічна система (наприклад: підприємства, суспільна формація тощо) зазвичай має дві основні тенденції свого сталого існування:

– функціонування – мається на увазі підтримка, збереження функцій, які визначають цілісність соціально-економічної системи, що впливає на її якість визначеність та конкретні сутнісні характеристики;

– розвиток – це про набуття нової якості, що впливає на стабільність та умови функціонування соціально-економічної системи. Зазвичай фактори, які сприяють розвитку, включають підвищення продуктивності праці, зміну характеру праці при впровадженні нових технологій, а також зміни у мотивації працівників, а також інші аспекти.

Таким чином, тісний взаємозв'язок між функціонуванням і розвитком відображає як можливість виникнення криз, так і їх подолання. Функціонування, безумовно, обмежує розвиток, але одночасно є його підґрунтям, розвиток же, хоча й руйнує багато аспектів функціонування, створює умови для більш стійкого його здійснення. Кризи, однак, не тільки відображають суперечності між функціонуванням і розвитком, але можуть виникати й у процесах самого функціонування. При цьому кризи не завжди є руйнівними – вони можуть мати різний ступінь гостроти. [7].

Кризи можуть класифікувати за різними ознаками. Розглянемо найбільш суттєві з них. Так, за причинами виникнення кризи бувають природні, суспільні та екологічні. Боротися з природою дуже важко, адже людина у порівнянні із природою лише маленький суб'єкт господарювання,

але справа в тому, що саме людина і є джерелом усіх негараздів, що відбуваються в природі. Надмірне техногенне навантаження з боку людства на природу, необґрунтоване надмірне використання ресурсів, що призводить до їх повного виснаження, врешті решт сигналізують людству про невірну діяльність. Різного роду природними кризами можуть бути повені, землетруси, кислотні дощі тощо.

За масштабами прояву бувають загальні кризи – такі, що охоплюють усю соціально-економічну систему, та локальні – вони охоплюють лише її частину, тобто, криза може охопити як окремий відділ підприємства, так і все підприємство в цілому, так і цілу галузь, в якій працює дане підприємство, що в кінцевому підсумку відобразиться на ВВП країни. Тож, як бачимо, навіть локальна криза може загрожувати стабільності функціонування держави.

За структурою відносин у конкретній соціально-економічній системі й диференціації проблематики стосовно її розвитку виділяють окремі групи криз: економічних, соціальних, політичних, організаційних, психологічних, технологічних та інших. Структурна криза є одним з найбільш небезпечних видів криз, оскільки вона порушує закон пропорційного розвитку суспільного виробництва. У результаті цього виникають серйозні диспропорції між різними секторами економіки, а також між випуском найважливіших видів продукції у натуральному вираженні, що необхідні для сталого та збалансованого розвитку[7]. З точки зору передбачуваності чи прогнозування кризи можуть бути передбачувані та непередбачувані. Наприклад, якщо у відділі організації працюють десять осіб і їм усім по 70 років, то зрозуміло, що через десять років можна очікувати кризу персоналу в цьому відділі, адже більшість цих працівників може піти на пенсію за станом здоров'я. Стосовно АТ «Укрзалізниця», можна з упевненістю сказати, що зараз спостерігаємо передбачувану кризу нестачі рухомого складу внаслідок його старіння та списання (якби держава вчасно, ритмічно, щорічно закупувала нові вагони для залізничного транспорту України, то парк

рухомого складу поступово б оновився і ми б не спостерігали зараз відсутність нового сучасного рухомого складу в АТ «Укрзалізниця»)[8].

Зовнішні причини криз зазвичай можуть пов'язувати з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку держави або навіть розвитку світової економіки, масштабною конкуренцією, політичною ситуацією в країні. В свою чергу внутрішні причини пов'язують зі ступенем ризикованості стратегій маркетингу, а також з власними внутрішніми конфліктами підприємства, різними недоліками в організації виробництва, недостатнім професіоналізмом менеджерів (саме від керівництва залежить чи досягне підприємство успіху, адже саме менеджмент формує план розвитку, етапи виконання, відповідальних осіб за виконання планів, контролює виконання планів та узгоджує внутрішню та зовнішню політику між собою для того, аби підприємство було адаптоване до мінливих зовнішніх умов господарювання), інноваційною й інвестиційною політикою (це дуже важливий пункт, адже без інновацій немає розвитку, немає привабливості для споживачів товарів та послуг. Разом із тим, аби запровадити інновацію, потрібні кошти на її втілення – від наукової розробки до запуску до масового виробництва).

Вчені вивчають закономірності розвитку криз, є багато досліджень з цього приводу враховуючи обмеженість обсягу нашої кваліфікаційної роботи, вважаємо за доцільне навести інформацію про цикли відомого вченого М. Кондратьєва, адже саме ця праця є доволі популярною в наукових колах. Дослідник пише про те, що людство розвивається чи існує хвилями, і що є довгі та короткі хвилі чи цикли. Так ось саме довгі хвилі, тривалістю від 40 до 60 років є головним рушієм змін в суспільстві, саме після півстоліття сталого існування відбуваються потреби в змінах, суспільство потребує змін і вони дійсно відбуваються. Також можна згадати про цикли вченого С. Ковалю, який вважає, що тривалість циклів є 20 років і що рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва. Науковець К. Жугляр вважає, що зміни відбуваються з періодичністю 8–10 років, що є кінцевим підсумком взаємодії грошово-кредитних факторів. В свою чергу, дослідник

Д. Кітчін зауважує, що цикли розвитку тривалістю 3–5 років породжуються саме динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах.

Вчені-економісти розробили теорії, що пояснюють причини економічних криз. Серед них можна виділити наступні:

– теорію нововведень, що пояснює цикл використанням у виробництві важливих нововведень (вчені Й. Шумпетер та Е. Хансен). Безумовно, суспільство потребує нововведень в усіх сферах життя, від банківської сфери до транспорту, тож суб'єктам господарювання, які бажають залишатися на плаву та мати популярність у споживачів, а відповідно, і мати прибуток, потрібно втілювати інновації та нововведення в свою діяльність;

– теорію недоспоживання, тобто, є велика частина доходу, яка припадає багатим і ощадливим людям, у порівнянні з тією, що може бути гіпотетично інвестована і принести відносно велику користь підприємству чи державі (Д. Гобсон та У. Кетчінгс);

– психологічну теорію, згідно з якою циклом вважається наслідок хвиль песимістичного й оптимістичного настрою, що періодично охоплюють населення (А. Пігу та У. Беджгот). Безумовно, психологія відіграє важливу роль у формуванні суспільства, тож потрібно обережно використовувати психологічні засоби впливу на населення з боку урядів та підприємств задля збереження психологічно здорового суспільства;

– грошову теорію, яка обґрунтовує цикл експансією (або навпаки стиском) банківського кредиту (Р. Хоутрі);

– теорію надмірного інвестування, згідно якої причиною рецесії є надмірне інвестування, що дає надію на майбутні вигоди, але скорочує споживання в поточному періоді (Ф. Хайек та Л. Мізес);

– теорію сонячних плям – залежність від погоди майбутнього врожаю, а відповідно і вирішення проблеми продовольства населення, яке швидко збільшується, і за прогнозами очікується, що до кінця століття нас буде вже майже одинадцять мільярдів, що буде і вже є великою проблемою з точки

зору як забезпечити населення їжею та питною водою (Г. Джевонс та Г. Мур).

В контексті прогнозування кризи вчені кажуть про таку науку як ризикологія, за допомогою якої можна визначити потенційні ризики якщо не всі, то хоча б більшу частину, з якими може стикнутися конкретне підприємство. Ризик – це передбачувана небезпека виникнення небажаної події в будь-якій системі, яка має певні наслідки як у часі, так і в просторі; ризик – це невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення несприятливих ситуацій та наслідки під час реалізації проекту; ризик – це ймовірність несприятливих наслідків; ризик є об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності та конфлікту в ситуації неминучого вибору і відображає ступінь досягнення очікуваного результату [4, с. 27].

Багато, аби на підприємстві працював ризик-менеджер чи група фахівців, які могли б періодично прогнозувати настання тих чи інших ризиків, зовнішнього та внутрішнього характеру, а також надавали б свої рекомендації управлінцям як діяти в тій чи іншій ситуації, а вже управлінці приймали б рішення в залежності від власного досвіду, знань та інтуїції. При цьому прихильники класичної школи розглядають ризик як математичне очікування тих витрат, які виникають в результаті реалізації обраного рішення (Дж. Милл, Н. Сеньор)[9]. А представники класичної школи наполягають на сутності ризику та його економічному значенні як ймовірності відхилення від заданих цілей, тобто як можливість отримання як несподіваного прибутку, так і, на жаль, збитку (А. Маршалл, А. Пігу). Як слушно зазначають науковці у своєму дослідженні, кожне підприємство в процесі здійснення власної виробничо-господарської діяльності стикається з різного роду ризиками, тому від повної та оперативної інформації залежить доля підприємства, чи вдасться уникнути тих чи інших ризиків та криз [10]. Аби наслідки криз були мінімальними для підприємства, керівництву потрібно запроваджувати антикризові заходи, які повинні бути заздалегідь

розроблені та затверджені, а учасники цих антикризових заходів повинні знати як діяти в тих чи інших нестандартних умовах.

Наслідки кризи значною мірою залежать від ефективності антикризового управління, яке може як пом'якшувати, так і загострювати кризову ситуацію. Потенційні наслідки різних видів криз досить різноманітні:

- 1) оновлення або навіть перебудова соціально-економічної системи, або ж її повне руйнування, що може призвести до нової, більш масштабної кризи;
- 2) загострення або пом'якшення кризи, що дозволяє підприємству поступово вийти з небажаної ситуації;
- 3) різкі зміни в соціально-економічній системі або, навпаки, поступовий вихід з кризи;
- 4) довгострокові, короткострокові, якісні та кількісні зміни, або ж одночасна модифікація різних характеристик кризових явищ;
- 5) незворотні або зворотні зміни (незворотні зміни не обов'язково катастрофічні, а можуть означати розвиток, як, наприклад, перехід бухгалтерів від ручних розрахунків до використання сучасних програм, таких як 1С).

Таким чином, криза може призвести як до відновлення, так і до руйнування системи. Вихід з кризи не завжди має позитивні наслідки, і можливо, що це призведе до нової, ще більш глибокої та тривалої кризи. Кризи можуть виникати ланцюговою реакцією, і існує ймовірність консервації кризових ситуацій на довгий період, що часто обумовлено політичними факторами. Тому прийняття антикризових рішень є надзвичайно відповідальним завданням для керівництва.

1.2 Дослідження поняття «антикризова комунікація»

Враховуючи, що кризи відбуваються з кожною фізичною, юридичною особою або державою в цілому, важливим інструментом зменшення негативних наслідків від настання різного роду криз є антикризові комунікації. Якщо мова йде про підприємство, в нашому випадку, АТ «Укрзалізниця», то мається на увазі, що менеджмент повинен застосовувати антикризові комунікації різного рівня – всередині організації та повинні бути комунікації із представниками зовнішнього середовища.

Криза, з одного боку, ставить під загрозу репутацію та в цілому доцільність існування суб'єкта господарювання, а з іншого боку, є поштовхом для пошуку інноваційних напрямів розвитку задля оновлення мети та цілей підприємства, задля пошуку нових напрямів залучення споживачів (пасажирів та вантажоперевізників), що в кінцевому підсумку позитивно вплине на прибутковість підприємства.

Кризи майже завжди мають елемент несподіванки і в залежності від того, як швидко управлінці найвищої ланки приймуть ті чи інші антикризові рішення, залежатиме доля підприємства в цілому в майбутньому.

Під антикризовими комунікаціями розуміють сукупність комунікативних заходів, які спрямовані, в першу чергу, на прогнозування, а потім вже на недопущення або зниження масштабності та подолання криз, якщо вони настали. Антикризова комунікація повинна бути комплексною та направлена як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище[11].

Важливо правильно визначити тип кризи, оскільки саме від цього залежить вибір антикризової стратегії.

О. Лербінгер запропонував виділяти такі типи криз: природна (така, що сталася внаслідок непередбачуваних стихійних лих тощо, але враховуючи, що сучасне суспільство створює все більше техногенне навантаження на навколишнє середовище, не дивно, що природа відповідає різного роду негараздами – від повені до землетрусів), технологічна криза (невірне використання технологій, що спричиняє збитки компанії внаслідок зупинки виробництва тощо), конфронтаційна криза (виникає внаслідок переходу

конфлікту в активну фазу, коли невдоволені підбурюють колег чи інші колективи до непокори керівництву, до страйків і інших видів конфронтації підлеглих та керівництва або народу та політичних лідерів), криза зловмисної поведінки (тут від назви зрозуміло, що криза пов'язана з криміналом, а тому на організаторів потрібно впливати за допомогою правоохоронних органів), криза в результаті обману (на наш погляд, такі кризи розповсюджені на підприємствах і державах, адже лідери не зацікавлені в тому, аби підлеглі знали реальну картину фінансового стану підприємства чи держави, адже лідери тримаються за свої посади та не бажають ризикувати високим становищем внаслідок оприлюднення реальних правдивих фактів), криза перекручених цінностей управління (виникають, коли менеджери внаслідок невміння чи небажання стратегічно оцінити ситуацію віддадуть перевагу миттєвим ефектам, нехтуючи стратегічними цілями розвитку підприємства, в підсумку рано чи пізно підприємство може стикнутися із неплатоспроможністю і врешті решт стати банкрутом), криза неправомірної поведінки керівництва (трапляються випадки, коли керівництво вводить в обману своїх не тільки підлеглих, а й компаньйонів чи партнерів по бізнесу і незаконним шляхом привласнює спільні активи, в результаті страждає підприємство та звичайні працівники) [12].

Якщо вести мову про етапи антикризових комунікацій, то вони відбуваються на різних етапах (по відношенню до кризи як явища): докризовий етап комунікації, безпосередньо стадія кризи та після кризовий етап. Бажано максимум зусиль докласти саме на докризовому етапі, аби наскільки це можливо відвести кризу чи зменшити її негативні наслідки.

Антикризова комунікація – це не спонтанне явище, це продуманий план дій, що містяться в заздалегідь складеній антикризовій програмі. Ця антикризова програма повинна включати опис усіх можливих ризиків, що можуть загрожувати підприємству (вважаємо, що на підприємстві доцільно, аби працював ризик-менеджер, який компетентно міг би оцінити зовнішні та внутрішні ризики підприємства та надати слушні рекомендації керівництву).

Коли ризики окреслені, потрібно разом із командою менеджерів та комунікаційників визначити які саме стратегії доцільно застосувати по тому чи іншому напрямку діяльності підприємства, а також визначити строки втілення стратегій з конкретними етапами виконання і що головне – із визначенням відповідальних осіб за виконання обраних стратегій та визначення кола осіб тих, хто втілюватиме антикризову програму в життя [13-15].

«Комунікація – смисловий аспект соціальної взаємодії; дії, свідомо орієнтовані на їх сприйняття іншими людьми, а також спрямовані на передавання інформації за допомогою мови й інших знакових систем» [16, с. 177]. Хрестоматійним прикладом успішної антикризової комунікації можна назвати «Правила Тайленола», які добре себе зарекомендували в кризовій ситуації на закордонному підприємстві, коли в медичні препарати попала отрута та загинули люди. Підприємству довелося докласти неабияких зусиль аби повернути собі гарну репутацію. Успішна антикризова комунікація складалася з трьох головних компонентів: виявлення жалю до ситуації, що склалася; відшкодування шкоди сім'ям постраждалих; проведення комплексного реформування задля недопущення подібних випадків у майбутньому.

На наш погляд, це приклад дуже вірної комунікації, адже якщо керівництво підприємства визнає свої помилки, то це вже половина успіху до того, що споживачі цього підприємства ставитимуться до продукції цього підприємства в подальшому лояльно. В нашому випадку ми розглядаємо АТ «Укрзалізниця», то цілком логічно для підвищення іміджу компанії буде, якщо керівництво визначає, що пасажери їздять на застарілому рухомому складі, що високошвидкісного сполучення в Україні поки що немає і що якість послуг в поїздах та на вокзалах поки що не європейського рівня. Визначити свої помилки чи недоліки – це вже половина успіху. Зрозуміло, що окрім простої констатації факту, що все погано, потрібно намагатися проводити реформи в залізничному відомстві, адже Україна взяла курс на

Євроінтеграцію. Тож спочатку потрібно на законодавчому рівні внести усі можливі вимоги Директив та Регламентів ЄС в українське законодавство, а потім усувати технічні бар'єри на шляху до Євросоюзу (до технічних бар'єрів відносять різну ширину колії України та Євросоюзу, різні типи рухомого складу, різні тягові мережі, що вимагає використання локомотивів різних типів та інші несумісності української залізничної колії із європейською).

Урядова інформаційна та комунікаційна діяльність є важливими функціями державних установ, які в нашому сучасному світі забезпечуються інформаційно-комунікаційними технологіями. АТ «Укрзалізниця» є державним підприємством, вона як і більшість інших підприємств, має свій власний сайт. Веб-сайти та соціальні медіа стали поширеними в останні роки (особливо в період обмеженої мобільності внаслідок карантинних обмежень в період пандемії коронавірусу), вони забезпечуються інформаційно-комунікаційними технологіями на підприємствах, адже вони слугують платформою для розміщення інформації для громади. Водночас законодавець в частині поширення публічної інформації вимагає від підприємств, і в першу чергу, державних, бути з одного боку, прозорими та публічними, а з іншого – видавати лише ту частину інформації населенню, яка б не шкодила роботі підприємства та держави в цілому [17-20].

Поширювати інформацію державні підприємства можуть не тільки через мережу Інтернет, а й за допомогою засобів масової інформації (газети, телебачення, радіо). Таким чином саме соціальні медіа можуть використовуватися АТ «Укрзалізниця» для антикризових комунікацій з усіма стейкхолдерами підприємства.

Окремо ми б хотіли зосередити увагу на відмінностях між веб-сайтами та соціальними мережами. Інформація, що знаходиться на офіційних сайтах, можна сприймати за офіційну інформацію (тільки якщо сайт не зламали хакери), а в соціальних мережах любителі недобросовісної конкуренції можуть видувати фейки про підприємство і за допомогою ботів підтримувати

бесіду про те, яке погане підприємство в чатах, тож споживачам інформаційних ресурсів потрібно обережно ставитися до всього, що ми бачимо та чуємо з різних джерел та не вірити сліпо усьому. В соціальних мережах люди можуть відкрито висловити свою громадську думку та власну позицію, а відреагувати на новину з сайту прямо на сайті навряд чи вдасться, адже підприємство, як власник сайту, може вимкнути подібну функцію. Тож, як бачимо, і офіційні сайти, і соціальні мережі, і платформи засобів масової інформації мають свої переваги та недоліки, тому потрібно розумно та виважено перевіряти інформацію, що ми отримуємо щодня, а особливо в кризових ситуаціях та намагатися знайти та побачити вихід із кризової ситуації, якщо така настала [21; 22].

Таким чином, можна узагальнити найдієвіші підходи при впровадженні антикризового управління та антикризових комунікацій.

На першому місці стоять превентивні стратегії, які повинне застосовувати підприємство, або уникнути можливих криз. Саме превентивна діяльність є важливим аспектом успішного функціонування підприємства не лише в поточному, а й в перспективному періоді.

На другому місці не треба забувати про інновації, при чому мається на увазі не обов'язково вводити революційні нові технології, а й іноді для підтримки стабільного іміджу підприємства достатньо удосконалювати вже існуючі товари та послуги (якщо мова йде про АТ «Укрзалізниця» можна пропонувати нові види перевезень, наприклад, у вантажному русі – мультимодальні, а в пасажирському – залізничні туристичні перевезення тощо). До розробки інновацій повинні бути залучені і науковці, і практики, і споживачі послуг з перевезень [23]. Проміжний та підсумковий моніторинг основних показників підприємства, в першу чергу, фінансових задля виявлення тенденцій до погіршення платоспроможності суб'єкта господарювання задля застосування дієвих заходів недопущення ймовірного банкрутства підприємства.

Аналіз конкурентів на місцевому та світовому ринках, їхньої виробничої бази, рівняння на кращих (згідно попиту споживачів). Пошук способів залучення інвестицій на модернізацію підприємства [24].

Кризу можуть так би мовити «підігрівати» в засобах масової інформації та в соціальних мережах конкуренти та інші недоброзичливо налаштовані громадяни. В умовах подібних інформаційних війн керівництву (точніше – спеціально організованій команді PR-фахівців) підприємства (в нашому випадку АТ «Укрзалізниця») потрібно моніторити цілодобово інформацію, що з'являється у відкритому доступі про підприємство, паралельно перебивати велику кількість негативних новин ще більшою кількістю позитивних новин чи повідомлень. Ці фахівці повинні бути попередньо навчені як діяти в подібній ситуації, адже тільки високо досвідчені фахівці по зв'язкам із громадськістю можуть реально допомогти підприємству не втратити довіру серед споживачів та не знизити репутацію АТ «Укрзалізниця». Антикризові комунікації в період антикризового управління – це в більшій мірі якісь короткострокові комунікації, наприклад, впродовж декількох днів, які виникають у зв'язку з появою тієї чи іншої кризи чи кризової ситуації. Підприємство в кризовий період повинно показати свою публічність, прозорість, схильність до діалогу із суспільством, а головне – готовим до виправлення помилок, якщо такі виникли саме з роботи конкретного підприємства. Антикризова комунікація повинна адаптуватися до сучасних умов, вона повинна бути такою, яку можуть сприйняти та засвоїти споживачі інформації. Вона є обмеженою в часі та вимагає концентрації зусиль задля досягнення позитивного ефекту [25].

Згідно з даними, що опублікували у відкритому доступі за показником «2022 Edelman trust barometer» протягом останнього року довіра до урядів серед населення знизилася. У більш ніж половині найбільших економік світу урядам зовсім не довіряють, і лише третина населення висловлює повну довіру. І це є негативною тенденцією, це означає, що уряди не запроваджують ефективних саме антикризових комунікацій із

громадськістю. Можливо, громадяни вважають уряди корумпованими та не дають їм кредит довіри.

Результати опитування показують, що довіра до уряду знижується за різними показниками, включаючи загальну компетентність керівництва країн і їх здатність розуміти різні страхи та побоювання громадян (після коронавірусу – страхи заразитися будь-якою інфекцією, з точки зору нападу росії на Україну – страх війни, страх падіння власного фінансового благополуччя тощо); поширення фактичної інформації (споживачі інформації вважають, що не вся інформація, яку їм надає уряд, є достовірною); глобальна координація; довгострокове мислення та планування (населення країн все частіше фіксує те, що уряди країн більше націлені на досягнення тимчасових переваг, економічних, політичних, будь-яких, при цьому не замислюються над сталим розвитком планети, над тим, що техногенне навантаження на зовнішнє середовище все збільшується, забруднення природних ресурсів збільшується, планети йде до катастрофічного завершення свого існування); підзвітність (населенню не вистачає звітів урядів з різних напрямків). Як показало дослідження, суспільство більш схильне довіряти представникам бізнесу аніж урядам та засобам масової інформації. Більшість респондентів не довіряє засобам масової інформації, адже величезна кількість інформації, що з'являється щоденно в інформаційному просторі, не завжди перевіряється та не завжди є достовірною. Люди розуміють, що в більшості випадків саме ЗМІ впливають на громадську думку і це дуже погано, що за сучасними технологіями часто стоїть зло, що вводить в оману пересічних громадян. Під час кризи організація взаємодії із засобами масової інформації повинна передбачати наявність списку телефонів екстрених служб, визначення місця для проведення інтерв'ю з представниками ЗМІ, створення прямої лінії для журналістів, окремої гарячої лінії для громадян та інших комунікаційних засобів. Сучасні лідери не повинні переховуватися, вони повинні щиро визнавати проблему та шукати ефективні засоби подолання кризи. Як

бачимо, на жаль, уряди, а відповідно, і державні підприємства поки що не користуються великою довірою у населення різних країн, тож управлінцям потрібно замислитися над застосуванням сучасних дієвих антикризових комунікацій [25].

Стосовно запровадження антикризових комунікацій в останні роки можна згадати ту, що була в період пандемії коронавірусу. Проблема полягає в тому, що уряди країн одразу ж не повідомили населенню усі реальні загрози життю та здоров'ю громадян, внаслідок чого набагато більше людей, чим могло б, захворіли або навіть померли. З цієї ситуації уряди винесли наступні уроки.

Урок перший: Запобігти краще, ніж лікувати. Перший урок цього вірусу полягав у тому, що запобігання інфекції є одним із перших і найбільш необхідних заходів у врегулюванні криз. Тому що в обмеженому середовищі співробітники різних підприємств знаходяться поруч один з одним, тому постало питання до роботи в дистанційному режимі, до якого не всі були готові.

Урок другий: управління стресом. Пандемія нагадала нам, що окрім фізичного здоров'я, ми також повинні враховувати аспекти психічного здоров'я співробітників і знаходити та впроваджувати методи зниження стресу відповідно до можливостей кожної організації. Наприклад, ефективним може бути наймання психолога, проведення публічних спортивних змагань у святкові дні, забезпечення плаваючих умов праці. У будь-якому випадку, управління стресом було одним із найважливіших уроків кризи. Організації займаються антикризовим менеджментом, щоб подолати наслідки криз. Може здатися, що більше фізичних вправ та духовних розваг є простими та старими рекомендаціями, але докази вказують на їх ефективність. Не дарма кажуть – здоровому тілі здоровий дух, тож населенню задля укріплення психічного здоров'я важливо займатися спортом, а також бажано мати хобі або улюблену справу, аби підвищити стресостійкість.

Урок третій: медіаграмотність, навичка для третього тисячоліття. Ми побачили, що населення повинно мати певну медіаграмотність, щоб правильно аналізувати контент, опублікований у різних медіа-мережах. Обсяг і швидкість генерування даних у соціальних мережах та інших джерелах під час пандемії стали безпрецедентними, адже люди шукали відповіді на свої питання, і в першу чергу це були питання стосовно виживання та подолання хвороби.

Урок четвертий: зміни та трансформація як стратегія виживання організації. Під час коронавірусу підприємства повинні були переорієнтувати свою роботу таким чином, аби забезпечити безпеку споживачів, співробітників і при цьому забезпечити життєдіяльність підприємства.

Урок п'ятий: гнучкість – це і є секрет виживання організації. Ми розуміємо, що гнучкість була запроваджена як інструмент адаптації до нових умов. Багато співробітників описали різні виміри гнучкості. Коли почалася пандемія, організації мали дуже мало часу, щоб налагодити свою діяльність і підготувати своїх співробітників. Таким чином, необхідно підвищити гнучкість співробітників і тримати їх готовими до подібних викликів і збоїв, які можуть виникнути в майбутньому.

Урок шостий: ми всі були пасажиром єдиного корабля. Вірус нагадав нам, що всі ми рівні, незалежно від національності, кольору шкіри, віросповідання, і навіть від фінансових можливостей тощо.

Урок сьомий: шкода кризи для людських ресурсів. Covid-19 навчив нас, що ми повинні враховувати тривалу відсутність або втрату наших співробітників під час кризи. Підприємства повинні бути готові до несподіваних ситуацій. Завжди існує ймовірність закриття підприємств через колективне зараження всіх співробітників. Небажане та несподіване закриття ставлять під загрозу репутацію підприємства.

Урок восьмий: навчання та вдосконалення співробітників. Пандемія Covid-19 виявила слабкі сторони традиційних систем навчання та виявила

нагальну потребу в нових, швидких і відповідних кризовим стратегіям навчання.

Урок дев'ятий: прямий канал зв'язку для надання інформації. Спалах Covid-19 супроводжувався безліччю чуток про саму хворобу та методи її профілактики, які не мали наукового підґрунтя. Щоб подолати цю проблему, необхідно якнайшвидше надавати співробітникам коректну інформацію та точні висновки вчених. Крім того, під час кризи Covid-19 покращення каналу зв'язку зі співробітниками має вирішальне значення для боротьби з поширенням дезінформації. Підприємства можуть створювати корпоративні групи в соцмережах, щоб правильно навчати своїх співробітників і клієнтів механізмам подолання кризи.

Урок десятий: необхідність розвитку діджиталізації, тобто цифрових технологій. Підготовку до майбутніх пандемій шляхом впровадження сучасних технологій слід розглядати як важливий компонент у запобіганні зараженню співробітників і клієнтів залізниці.

Вчені у дослідженні [25] слушно зауважують, що при настанні тієї чи іншої кризи підприємство повинно заручитися підтримкою засобів масової інформації, аби спростовувати дезінформацію, що можуть поширити конкуренти чи вороги, а також аби вчасно інформувати стейкхолдерів про усі важливі моменти, які компанія хоче донести до суспільства. Також дослідники підкреслюють, що для підприємства важливіше та простіше провести ряд превентивних антикризових заходів, аніж потім боротися із подоланням наслідків кризи, масштабність якої може бути загрозою для подальшого існування підприємства. На наш погляд, якщо криза на підприємстві, чи пов'язана з підприємством вже виникла, керівництву не потрібно робити вигляд ніби нічого не сталося, адже це тільки нашкодить репутації фірми та знизить кількість прихильників (споживачів товарів та послуг, а якщо всередині організації може спонукати великої кількості людей до звільнення з цього підприємства), а потрібно вести чесний діалог та

намагатися застосовувати усі законні заходи задля виходу підприємства з кризи.

1.3 Технології сучасних комунікацій: основні риси та інструменти

Комунікація - це процес встановлення і підтримання контактів між членами соціальної групи або суспільства, який залежить від ситуації та соціально-психологічних характеристик учасників. Вона базується на їхньому духовному, професійному або іншому спільному зв'язку. Серед різновидів комунікативної взаємодії варто виділити наступні. Комунікація з громадськістю виступає координуючим механізмом між державою та суспільством та виконує наступні функції: консервативну, координуючу, інтегруючу, мобілізаційну, соціалізуючу. В останні роки спостерігаємо суттєве зростання активності суспільства (це називається демократією співучасті), багато громадян хочуть бути причетними до рішень, що приймаються на найвищому рівні і хочуть аби їх думку враховували [26].

Саме демократія співучасті може дозволити побудувати суспільство, в якому враховуються побажання громадян. Держава може проводити різного роду опитування, наприклад, в застосунку «Дія» регулярно проводяться опитування населення, на підставі яких урядовці приймають рішення. Незадовільний стан комунікаційного процесу призводить до серйозних непорозумінь у керівництві, для уникнення яких інформація має бути: логічною, доступною, своєчасною, достатньо повною за обсягом і насиченістю, зрозумілою всім учасникам комунікаційного процесу [26]. Досвід країн-членів ЄС показує, що ефективність комунікації значно зростає при систематичному впровадженні ІКТ у цей процес, ухваленні узгодженої нормативно-правової бази та розвитку єдиного інформаційного простору. Важливо також створити єдині правила для формування, обліку, збереження та використання інформаційних ресурсів, а також стандартизовані формати

даних і протоколи для забезпечення і гарантування взаємодії всіх учасників комунікації.

Останніми роками наша держава поступово, але стабільно рухається до розвитку не лише інформаційного суспільства, а й суспільства знань. Відбувається диверсифікація контенту, а преса все більше переходить в мережу Інтернет. Тому стратегічні комунікації стають необхідною умовою для глобальних варіативних трансформацій країни. У науковій літературі виділяються три головні напрями стратегічних комунікацій: публічна дипломатія; зв'язки з громадськістю; інформаційно-психологічні операції.

Ефективна комунікація передбачає взаємодію на всіх рівнях, незалежно від ієрархії, і відіграє важливу роль у підвищенні довіри, поліпшенні розуміння дій влади та управлінні у період кризи. У цьому напрямі уже зроблено перші кроки: Міністерство інформаційної політики України представило Концепцію реформи урядових комунікацій для покращення взаємодії між владою і суспільством. Крім того, сучасні комунікативні технології активно застосовуються на електронних платформах для цілей спілкування та інформаційного обміну.

Останні роки принесли стрімкий розвиток інформаційних технологій, що надали економіці та публічному управлінню нові інструменти, по типу як корпоративно-інформаційні системи та мережі телекомунікацій. Ці засоби поліпшили якість управління та сприяли значному зростанню продуктивності праці та створенню доданої вартості через використання нематеріальних ресурсів.

Міжнародні стандарти повноцінного е-урядування затверджено міжнародними актами з питань функціонування інформаційного суспільства, крім того, вони є обов'язковими для виконання країнами-учасницями цих актів. Провідні країни світу активно використовують технології електронного урядування, при цьому послуги громадянам доступні не лише за допомогою Інтернету, а й через мобільний зв'язок. У світовій практиці електронного уряду спостерігається перехід від підходу "державний орган –

послуга" до підходу "уряд – послуга", що передбачає співпрацю різних державних структур для надання комплексних послуг громадянам.

Технологія побудови комунікаційної стратегії. Комунікаційні стратегії формуються на основі певних принципів, серед яких можна виділити: ініціативу лідерства, встановлення довіри, взаєморозуміння, сприяння діалогу, координацію, направленість, адаптацію до обставин і стійкість.

Зокрема, для прикладу, комунікаційна стратегія Верховної Ради України має основний напрям на те, щоб підвищити рівень довіри до Верховної Ради України з метою поліпшити сприйняття її як ефективної інституції серед громадян держави, різних організацій та груп громадянського суспільства, а також ЗМІ зокрема й міжнародних.

Технології соціальних медіа. Мережеві комунікації стають новим всеосяжним способом організації соціального простору. Суть мережі звісно полягає в її здатності забезпечувати гнучку та одночасну взаємодію безлічі зв'язаних вузлів. У соціальній мережі індивіди виконують роль вузлів, які є в той же час акторами соціальної взаємодії. Таким чином, можемо сказати, що соціальна мережа є системою взаємопов'язаних каналів зв'язку між цими акторами. Мережева комунікація створює нову реальність, яка відображає різноманітні інтереси та бажання учасників спілкування цієї мережі. Комунікаційний процес, пов'язаний з "віртуальною ідентичністю", значно впливає на формування сучасного соціального середовища та комунікативного простору. Основне значення соціальних мереж полягає у їх ролі як механізму формування соціального середовища у сучасному суспільстві, а не лише як інструменту комунікації [26].

Правила та норми комунікації в соціальних мережах стають загальноприйнятими стандартами. Сучасні інформаційні конфлікти переважно відбуваються за допомогою розумових засобів, а соціальні мережі виступають основним полем боротьби. В інформаційних війнах у соціальних медіа можна виділити кілька основних моделей: модель мережевих атак, модель залучення користувачів-волонтерів та модель тотального блокування.

У той же час нам варто наголосити на тому, що соціальні мережі є майже ідеальним знаряддям не лише для мети здійснення впливу, але й для мети збору необхідної інформації. Водночас набуває розвитку та стає дедалі більш поширеним в мережах використання специфічних маніпулятивних технологій. Так, серед великого різноманіття способів інформаційних впливів, які можуть реалізовуватись в інформаційному просторі або через нього, можна виділити поширення спеціально підібраної інформації (дезінформації).

Також важливо відзначити, що соціальні мережі це не лише засіб впливу, але і ідеальний канал для збирання потрібної нам інформації. У той же час, у мережах все більше розвивається застосування специфічних маніпулятивних технологій. Зокрема, серед різноманітних способів впливу, які використовуються у мережі або через неї, можна відзначити, наприклад, поширення спеціально підібраної інформації або дезінформації [26].

Висновки до розділу 1

Кризою можна назвати незапланований, небажаний процес чи явище, на подолання наслідків якого є обмежений час.

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Ми згодні з цим визначенням, особливо в частині того, що це крайнє загострення протиріч, адже криза – це вже найгостріша фаза кризових ознак та кризового стану. Разом з тим, стосовно того, що криза загрожує життєстійкості, з одного боку, це вірно, з іншого – все ж таки криза дає поштовх до прийняття швидких, іноді інноваційних рішень, які у після кризовий період виведуть суб'єкт господарювання на лідируючі позиції. Так було і в період коронавірусу, коли підприємства були вимушені швидко переорієнтуватися під умови, що настали внаслідок пандемії.

Наприклад, якщо це стосувалося ресторанної сфери, ресторани почали готувати замовлення на виніс так би мовити, з доставкою додому або

пропонували клієнтам приймати їжу на свіжому повітрі. Або туристичні агенції почали організовувати віртуальні тури. Зрозуміло, що прибутковість різко знизилася, але підприємствам вдалося хоча б зберегти штат. Стосовно закладів освіти, теж постало питання налагодження дистанційного навчання, з одного боку, це виявило величезні проблеми – відсутність гаджетів та Інтернету як у вчителів, так і у учнів, а з іншого боку спонукали і тих і інших вивчати дистанційні технології. Якщо вести мову про університети, то майже всі перейшли на навчання за допомогою всесвітньо відомої, доволі популярної у світі, освітньої платформи Moodle та Google Classroom. Тобто, як бачимо, криза це не завжди шлях до повного припинення існування того чи іншого підприємства, часто це й поштовх до розвитку.

Кризи класифікують за різними ознаками. Так, за причинами виникнення кризи бувають природні, суспільні та екологічні. За масштабами прояву бувають загальні та локальні. За структурою відносин у конкретній соціально-економічній системі й диференціації проблематики стосовно її розвитку виділяють окремі групи криз: економічних, соціальних, політичних, організаційних, психологічних, технологічних та інших.

Із точки зору передбачуваності чи прогнозування кризи можуть бути передбачувані та непередбачувані. Зовнішні причини криз зазвичай можуть пов'язувати з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку держави або навіть розвитку світової економіки, масштабною конкуренцією, політичною ситуацією в країні. В свою чергу внутрішні причини пов'язують зі ступенем ризикованості стратегій маркетингу, а також з власними внутрішніми конфліктами підприємства, різними недоліками в організації виробництва, недостатнім професіоналізмом менеджерів.

Вчені-економісти розробили теорії, що пояснюють причини економічних криз. Серед них можна виділити наступні: теорію нововведень, теорію недоспоживання, психологічну теорію, грошову теорію, теорію надмірного інвестування, теорію сонячних плям.

Аби наслідки криз були мінімальними для підприємства, керівництву потрібно запроваджувати антикризові заходи, які повинні бути заздалегідь розроблені та затверджені, а учасники цих антикризових заходів повинні знати як діяти в тих чи інших нестандартних умовах.

Досвід країн-членів ЄС показує, що ефективність комунікації значно зростає при систематичному впровадженні ІКТ у цей процес, ухваленні узгодженої нормативно-правової бази та розвитку єдиного інформаційного простору. Важливо також створити єдині правила для формування, обліку, збереження та використання інформаційних ресурсів, а також стандартизовані формати даних і протоколи для забезпечення і гарантування взаємодії всіх учасників комунікації.

2 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Характеристика роботи АТ «Укрзалізниця», порівняння з конкурентами

Акціонерне товариство АТ «Укрзалізниця» - це національний перевізник України, що має розгалужену транспортну мережу та виконує перевезення вантажів та пасажирів у приміському, національному та міжнародному сполученнях. Підприємство є монополістом в транспортній сфері в галузі залізничного транспорту за всіма напрямками надання послуг.

Таблиця 2.1 – Напрями монополії АТ «Укрзалізниця»

Напрями діяльності	Ступінь монопольного стану АТ «Укрзалізниця»		
	Природна монополія	Монопольне (домінуюче)	Ознаки монопольного стану
Надання в користування інфраструктури	100 %	-	-
Перевезення вантажів залізничним транспортом	-	100 %	
Надання послуг магістральних вантажних локомотивів	-	100 %	
Надання в користування вагонів в межах України	-		понад 35 %

Як видно з таблиці 2.1, за всіма напрямками надання послуг – у вантажному та у пасажирському русі спостерігаємо монопольне становище АТ «Укрзалізниця». Це не є дуже добре, адже у споживачів немає права вибору, а згідно європейського законодавства, на ринку транспортних послуг повинна бути конкуренція, аби споживач отримав якісні послуги за розумними цінами. Директиви та Регламенти Європейського Союзу в галузі залізничного транспорту передбачають рівноправний, недискримінаційний доступ перевізників до інфраструктури, розвиток швидкісного сполучення,

впровадження мультимодальних та інтермодальних перевозок, побудову транспортних вузлів – ХАБів, забезпечення безпеки руху поїздів та рівного доступу до транспортних послуг усіх громадян, в тому числі з обмеженими можливостями. АТ «Укрзалізниця» володіє великим парком рухомого складу, але його більша частина є застарілим, несучасним рухомим складом, адже внаслідок хронічного недофінансування з боку держави не відбувалося оновлення рухомого складу. Структуру парку пасажирського рухомого складу АТ «Укрзалізниця» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура парку пасажирського рухомого складу
АТ «Укрзалізниця»

	Од. виміру	2015			2021		
		Інвентарний	Експлуатаційний	%	Інвентарний	Експлуатаційний	%
Пасажирські вагони	вагон	5 226	3 812	73	3 908	2 807	72
Швидкісні поїзди	поїзд	12	12	100	15	13	87
Електро-поїзди	секція	1 391	1 170	84	1 294	927	72
Дизель-поїзди	секція	302	216	72	235	150	64

Внаслідок об'єктивних причин обсяги пасажирських перевезень щорічно падають, динаміку пасажирських перевезень залізничним транспортом наведено на рисунку 2.1.

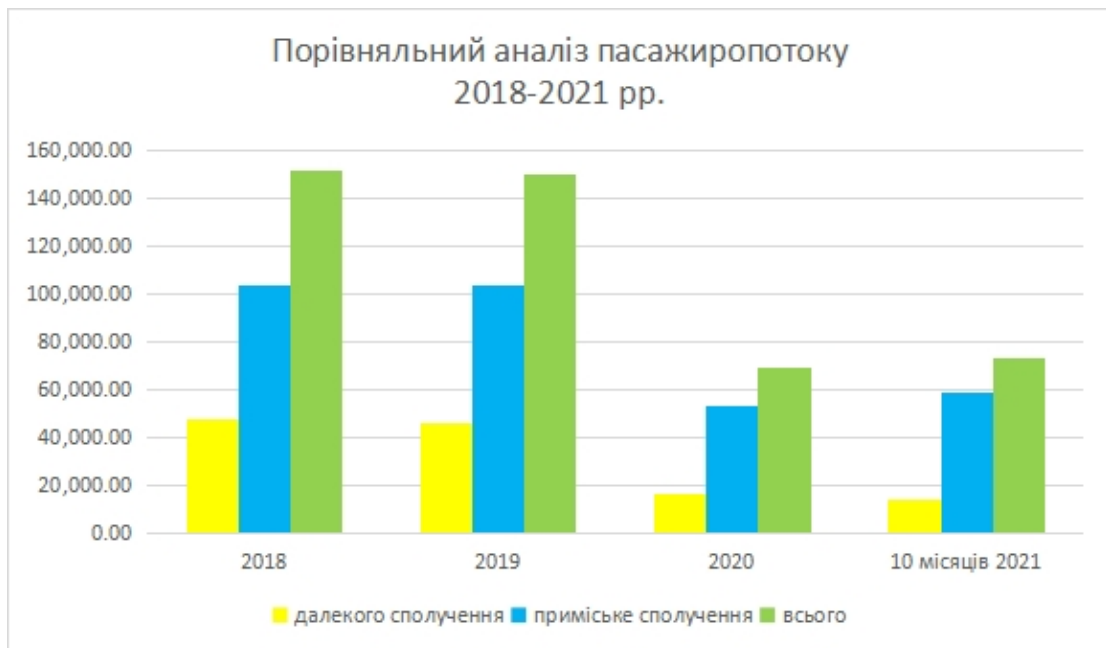


Рисунок 2.1 – Аналіз пасажиропотоку залізничним транспортом (2018-2021 рр.)

Таблиця 2.3 – Кількість перевезених пасажирів різними видами транспорту

Види транспорту	Перевезено пасажирів млн.						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	10 місяців 2021
Залізничний	389,8	389,5	165	157,96	154,8	68,3	69,4
Автомобільний	2259,8	2025	2018,7	1906,85	1804,9	1083,9	911,6
Водний	0,6	0,5	0,6	0,67	0,7	0,3	0,5
Авіаційний	6,3	8,3	10,6	12,53	13,70	4,8	8,2
Міський електротранспорт	1819,4	1732,8	1733,9	1682,5	1573,2	1001,8	826,4
Метрополітен	700,4	698,4	719	726,6	715,0	411,1	399,3
Всього:	5176,3	4854,5	4647,8	4487,1	4262,3	2570,2	2215,4

Як видно з таблиці 2.3, обсяги перевезень залізничним транспортом знижуються, а перевезення автомобільним транспортом збільшуються. Це сталося внаслідок об'єктивних причин – збільшилась кількість приватних автомобілів, покращився стан автомобільних доріг, тож пасажирів стали частіше обирати власний автомобіль або комфортабельний автобус при пересуванні в межах материка, а не залізницю (рис.2.2).

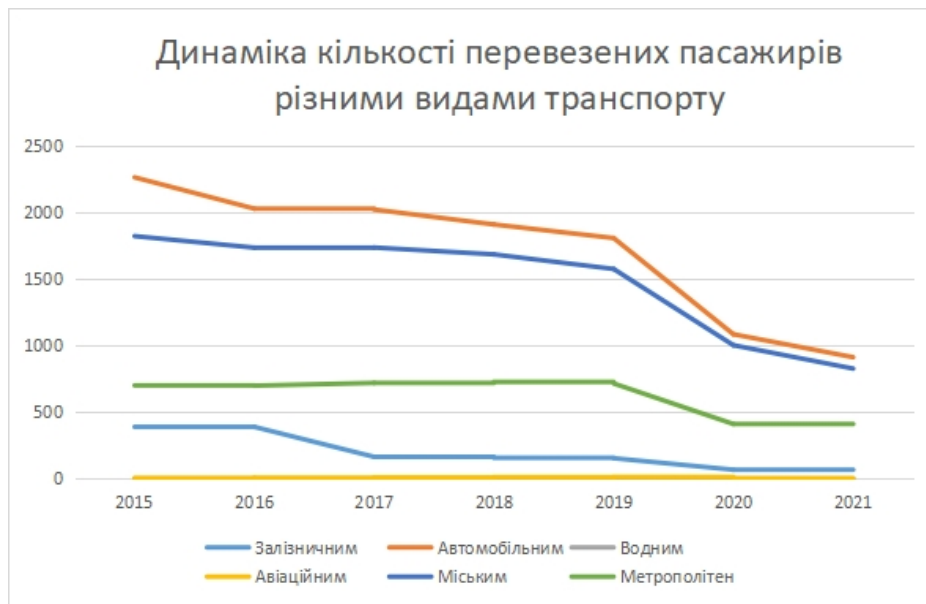


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості перевезених пасажирів різними видами транспорту у період 2015-2021 рр.

Разом з тим, потрібно зауважити, що в 2022 році АТ «Укрзалізниця» показала себе доволі надійним партнером, працівники якої здатні виконувати перевезення в надзвичайних умовах. Було організовано евакуаційні поїзди, залізничники ризикували життям, але виконували перевезення пасажирів та вантажів як всередині країни, так і у міждержавному сполученні (600 тисяч громадян були евакуйовані до ЄС евакуаційними рейсами). Протягом 2022 року АТ «Укрзалізниця» перевезла найбільше пасажирів у сполученні з країнами Європейського Союзу за останні десять років – майже 1,4 мільйона осіб. Згідно зі статистичним даними, найбільшою популярністю серед пасажирів користується рейс сполученням Київ – Варшава, адже щодня АТ «Укрзалізниця» отримує понад 2 тисячі запитів на квитки на цей напрямок [27]. В 2023 році обсяги пасажирських перевезень збільшилися у порівнянні з 2022-м. наприклад, влітку 2023-го АТ «Укрзалізниця» перевезла на міжнародних маршрутах 310 тисяч пасажирів, що на 48 % більше пасажирів, ніж у 2022-му [28].

Щодо вантажних перевезень, то внаслідок об’єктивних причин – війни – ці обсяги зменшилися. АТ «Укрзалізниця» за 2022 рік перевезла 150 млн

582 тис т вантажів, що на 52,1 % менше у порівнянні із 2021-м роком. При цьому всі без винятку типи вантажів скоротили обсяги перевезення, адже скоротилося й виробництво чи видобуток тих чи інших видів ресурсів. Проте найменше впало перевезення зернових (у 2022 році АТ «Укрзалізниця» перевезла на 14,2 % менше зернових, аніж у 2021 році, таким чином аграрний ринок показав свою міць). Це вдалося досягти завдяки збільшенню до понад 1 млн т на місяць перевезень зерна через західні прикордонні переходи, а також роботі морського зернового коридору [29].

В розрізі вантажів в 2022 році АТ «Укрзалізниця» перевезла 29,5 млн т вугілля (менше на 41 %, ніж роком раніше), руди залізної і марганцевої - 31,7 млн (-59 %), зерна - 28,9 млн т (- 14 %), будматеріалів - 22,8 млн т (-65 %), чорних металів - 9,2 млн т (-58 %), нафти та нафтопродуктів - 7 млн т (-43 %). Динаміку вантажоперевезення за роками залізничним транспортом наведено на рисунку 2.3, а обсяги вантажів за типами – на рисунку 2.4.



Рисунок 2.3 – Динаміка вантажоперевезень залізничним транспортом

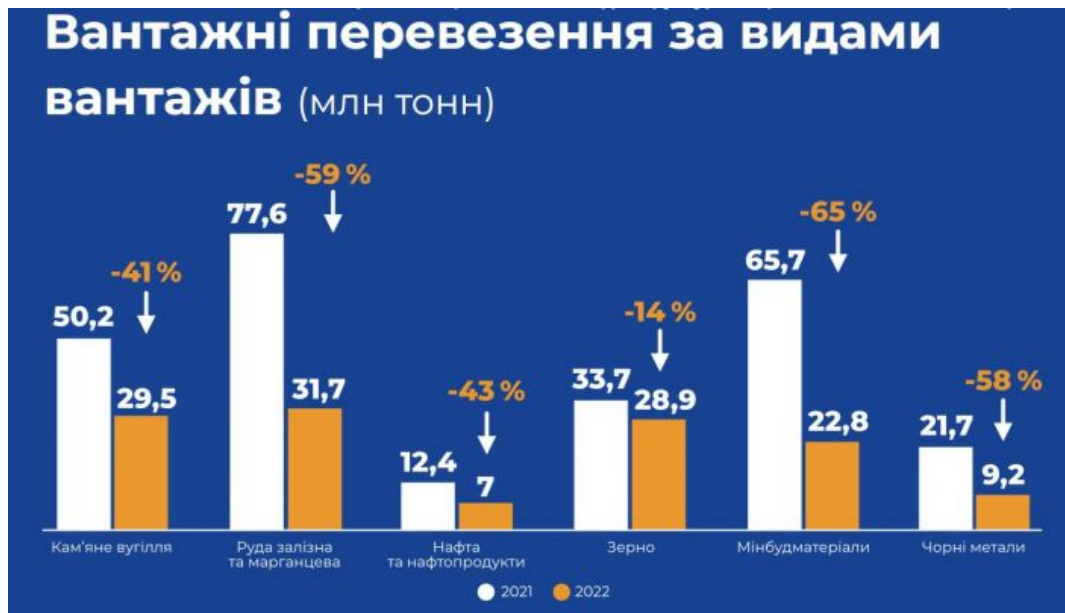


Рисунок 2.4 – Обсяги вантажів за видами

Більше половини вантажів прийшлося на внутрішнє сполучення, на експорт - 39,4 %, частка імпорту склала 8,2 %, транзиту - 1,8 %. У внутрішньому сполученні було перевезено 76,1 млн т. Стосовно експорту, то перевезення на експорт у 2022 році склали 59,4 млн т. Найбільше перевезено зернових – 38 % від загального обсягу експорту [30].

2.2 SWOT-аналіз підприємства АТ «Укрзалізниця»

Для аналізу діяльності підприємства, його сильних та слабких сторін, для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища на практиці застосовують різні методи та підходи, але, на мій погляд, такий аналіз як SWOT-аналіз є саме тим інструментарієм, що дозволяє менеджерам різних ланок управління критично оцінити ситуацію, в якій існує конкретне підприємство та виробити шлях перспективного розвитку.

Комплексний SWOT-аналіз передбачає побудову чотирьох сегментів, кожен з яких, за необхідності, можна описати більш повно, з використанням як текстової аналітичної інформації, так і за допомогою ключових

показників. При побудові матриці SWOT-аналізу враховують переваги, недоліки, можливості та загрози для підприємства, яке аналізується. Важливо, маючи повну, достовірну та оперативну інформацію (бажано в динаміці), оцінити реальний стан підприємства. потрібно аналізувати підприємство не лише всередині, тільки за внутрішніми показниками, а й аналізувати наше підприємство у порівнянні з іншими, що працюють у спорідненій галузі та є потенційними конкурентами. Окрім безпосередньо конкурентів бажано аналізувати зовнішнє середовище з точки зору саморозвитку, втілення на підприємстві кращих європейських чи загальних світових практик, аналізу можливостей реальних та потенційних в контексті запровадження інновацій, що є популярними у споживачів в інших країнах на подібних підприємствах, на нашому підприємстві (мається на увазі АТ «Укрзалізниця»).

В нашому випадку спробуємо зробити SWOT-аналіз для державного підприємства АТ «Укрзалізниця». І хоча подібний аналіз впродовж багатьох років час від часу робили неодноразово і вчені в наукових статтях, і здобувачі освіти в своїх дипломних роботах, спробуємо, з одного боку, узагальнити їх висновки, а з іншого боку, додати свої дослідження з цього приводу, адже бачимо постійні зміни в навколишньому середовищі, а отже відповідно змінюються можливості підприємств в різних галузях.

Розглянемо аспекти SWOT-аналізу більш ретельно. Так, серед переваг роботи залізничного транспорту в Україні бачимо наступне. Розгалужена мережа залізниць, ширина колії 1520 мм, а також частково 750 мм. Безумовно, те, що Україна займає третє місце в Європі після Німеччини та Франції за протяжністю залізниць це дуже добре, адже це означає потенційну можливість перевезення пасажирів та вантажів в різні куточки нашої країни, але з іншого боку, хоча мережа залізниць і розгалужена, має місце різна ширина колії, а відповідно і необхідність використання різного рухомого складу, а в деяких випадках і різної тягової мережі. Таким чином, бачимо, що велика мережа це добре, але бажано перевести залізницю на європейську

колію, 1435 мм, що значно пришвидшить перетин пасажирів та вантажів через кордон.

Екологічність у порівнянні із автомобільним транспортом. Цей пункт дуже важливий адже в останні декілька десятиліть, а точніше з 1992 року, коли представники країн зустрілися на саміті в Ріо де Жанейро та підписали Програму сталого розвитку планети, велика увага приділяється екологізації нашого суспільства. Відмова від шкідливих технологій, перехід на так би мовити дружні до природи джерела енергії – це основні завдання людства, аби вижити. Враховуючи, що транспорт відіграє велику роль як в житті кожного окремого громадянина, так і кожної окремої країни, велика увага з боку урядів, науковців, практиків та інших приділяється розвитку альтернативних видів енергії, які можна використовувати на різних видах транспорту. Як свідчить статистика, автомобільний транспорт є найбільшим джерелом забруднення атмосфери, а тому згідно Європейських програм розумної транспортної мобільності, планується збільшення обсягів перевезень залізничним транспортом, який набагато менше шкодить довкіллю у порівнянні з автомобільним транспортом. Навіть заплановано в Європейському Союзі до 2050 року перевести всі поїзди та літаки на двигуни з нульовим викидом шкідливих речовин (автомобілі до 2030 року планують перевести на електродвигуни), і це буде дійсно світова революція в сфері екології транспорту, що дозволить суспільству зберегти наявні ресурси для наступних поколінь, а не просто бути споживачами у короткому конкретному періоді.

Незалежність від погодних умов теж одна з переваг залізниць, адже як відомо, і в сніг, і в дощ, і в спекотну жару поїзда мають можливість пересуватися без перешкод, що значно підвищує інтерес до залізниці з боку пасажирів та вантажоперевізників. Тож, враховуючи цей позитивний фактор, залізниця має всі умови стати лідером з перевезень вантажів та пасажирів в Україні (особливо тому, що автомобільні дороги поки що не всі ідеальні, а отже дістатися будь-якого місця призначення не так просто на автомобілі, що

стосується водного транспорту, то він по-перше, в Україні нерозвинений внаслідок хронічного недофінансування з боку держави, а по-друге, в зимовий період використання водних транспортних засобів майже неможливо. Стосовно авіатранспорту теж можна сказати, що у внутрішньому сполученні він не розвинений, адже в мирний час пасажирів користувалися літаками здебільшого для виїзду за кордон на відпочинок).

Наявність постійного сегменту пасажирів та вантажоперевізників. За роки існування залізниця отримала постійний сегмент споживачів, які звикли користуватися послугами саме залізниці і які вважають саме цей вид транспорту найкращий для вирішення своїх потреб в контексті послуги з перевезення. І хоча в різні роки обсяги пасажирів та вантажів на залізниці коливаються, в цілому це обчислюється мільйонами пасажирів та мільйонами тисяч тонн вантажів на рік, а отже обсяги перевезень пасажирів та вантажів є значними в межах України. Якщо АТ «Укрзалізниця» покращить сервіс, є впевненість, що їй вдасться отримувати більші доходи внаслідок зростання обсягів перевезень вантажів та пасажирів.

Багаторічна корпоративна культура. Залізниця вже існує понад сто років, а це означає, що вона має свою корпоративну історію та культуру. Є музеї залізничного транспорту, де можна вивчити історію розвитку цього виду транспорту. Є професії, що існують десятиліттями та заслуговують на повагу з боку суспільства. Всередині компанії безумовно є корпоративна культура та високий корпоративний дух приналежності працівників до залізничної професії і в підсумку до залізничної родини. Наявність цілих родин залізничників це і є корпоративний дух підприємства.

Глибокі традиції, історія розвитку. Це ув'язано із корпоративною культурою, тож вважаємо, що залізниця має цікаву та потужну історію і має розвиватися на засадах євроінтеграції і пропонувати пасажирам та вантажовідправникам сучасні інноваційні продукти та послуги з перевезень.

Лідер у порівнянні з іншими видами транспорту в складних або надзвичайних умовах, в тому числі в період воєнних дій. Як тільки почалося

повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року, всі ми побачили, що саме працівники АТ «Укрзалізниця» підставили своє плече тим, хто цього потребував. Залізничники не побоялися проводити перевезення вантажів та пасажирів в надскладних та ризикованих умовах, коли кожен рейс міг би стати останнім. Незважаючи на численні факти руйнування інфраструктури залізниць, це відомство ні на мить не зупинило свою роботу і з початку війни було перевезено тільки евакуаційними поїздами більше чотирьох мільйонів пасажирів, окрім евакуаційних поїздів, курсували і курсують і звичайні поїзди. Впевнені, що залізниця і надалі виконуватиме свої функції, адже ми всі побачили наскільки сміливим є кожен залізничник, від квиткового касира та провідника вагону до машиніста потягу та стрілочника на перегоні. Кожен з них кожен день ризикував та й зараз ризикує власним життям, адже залізниця є об'єктом інфраструктури, який може бути цікавий для ворога в плані руйнування. Стосовно перевезень вантажів, тут теж можна сказати лише позитивні речі про залізницю, адже незважаючи на власні плани перевезень, на різну ширину колії, тягової мережі та інших супутніх факторів. Саме на залізницю було переорієнтовано всі вантажі, що планувалося відправляти за допомогою водного транспорту, з використанням вантажних суден. Потрібно зауважити, що більша частина вантажів, що наша країна відправляє на експорт – це аграрна продукція, саме від цього залежало та залежить можливість прогодувати людство в малозабезпечених регіонах світу, наприклад, в Африці. Тож ще раз серед переваг залізниці хочемо констатувати той факт, що залізниця безперервно виконує свою роботу і не залежить від настроїв ворога.

Досвідчений персонал. Працівники, що працюють на залізниці, в більшій мірі мають професійну фахову освіту, адже не будуть ремонтувати чи управляти поїздом без спеціальної освіти. В Україні успішно функціонують два університети, де навчають майбутніх залізничників – в Харкові та Дніпрі, окрім того, працюють коледжі, де бажаючі можуть

отримати робітничі професії, наприклад, провідник чи слюсар та працювати на залізниці.

Налагоджені зв'язки з постачання ресурсів, що необхідні для безперебійної роботи залізниць. Цей момент є дуже важливим для безперебійної роботи будь-якого підприємства, а залізниці тим паче, адже не можна ж відійти від розкладу руху, якщо не буде якоїсь деталі, яку вчасно не поставлять до ремонтного депо. Тобто, такого не може і не повинно бути, адже це впливатиме на ритмічність руху, а якщо ритмічність буде втрачено, то клієнти перейдуть на інші види транспорту, де дотримуються графіків. Тож в АТ «Укрзалізниця» працюють спеціальні служби та відділи, які відповідають за вчасне забезпечення залізниць усіма видами ресурсів.

Наявність розгалуженої мережі ремонту рухомого складу. Впродовж експлуатації будь-яка техніка потребує поточного або капітального ремонту, в залежності від пробігу та інших факторів. АТ «Укрзалізниця» має достатню мережу ремонтних депо, працівники яких успішно ремонтують вантажні або пасажирські вагони. Утримувати рухомий склад в справному стані – це завдання номер один, адже це і є безпека перевезень.

Хотілося б уникнути наступного пункту, але, на жаль, АТ «Укрзалізниця» має свої недоліки. Тож зупинимося на них більш конкретно.

Ширина колії відрізняється від європейської, що уповільнює переміщення вантажів та пасажирів у міжнародному сполученні. Так. Це недолік, але про це вже декілька років поспіль кажуть на найвищому рівні, тож є всі передумови казати про те, що у найближчому майбутньому Україна перейде на євроколію та ми зможемо цей недолік викреслити.

Застарілий рухомий склад. На жаль, цю проблему спостерігає кожен з нас, хто хоч раз в житті користувався послугами залізничного транспорту. внаслідок хронічного недофінансування з боку держави, рухомий склад залізниць оновлювався повільно і в результаті основна кількість зараз є дуже зношеною та потребує заміни. Це зробити одночасно непросто, адже

рухомий склад дуже багато коштує і замінити одночасно і пасажирські вагони, і вантажні вагони, і локомотиви неможливо.

Тут є два варіанти – або виробляти свій рухомий склад і це буде набагато дешевше (і знову ж таки – запчастини будуть саме в нашій країні), або купувати в інших країнах, але в цьому разі вартість буде набагато більшою. Застаріла інфраструктура, особливо в маленьких містах та селищах (вокзали, станції, платформи). Ми це все теж бачимо і розуміємо, що вокзали, станції та платформи потребують сучасного модернізованого капітального ремонту, але ж знову таки, все упирається в кошти, а точніше у їх відсутність. До війни керівництво АТ «Укрзалізниця» анонсувало укладення договорів концесії з інвестором, які бажали взяти у концесію деякі вокзали та які планувалося привести до ладу, але війна стала на заваді цим планам і поки що угоди про концесію призупинено до кращих часів, адже жоден інвестор не бажає вкладати кошти в ризикований бізнес, а в умовах війни вкладення коштів в бізнес це є дуже ризикованою справою.

Поганий імідж працівників залізниць з моральної точки зору. У багатьох з нас образ залізничника асоціюється із відомим коміком – Веркою Сердючкою і це не дарма, адже всі ми іноді стикалися із дивною поведінкою провідників чи квиткових касирів. Разом з тим, потрібно заради справедливості сказати, що імідж залізничників поступово підвищується, згадаємо хоча б швидкісні поїзди Інтерсіті, де провідники у гарній формі поважно відносяться до пасажирів.

Висока вартість перевезень у порівнянні із якістю послуг, швидкістю доставки, збереженням вантажу. Деякі пасажирів пересіли на власні авто або віддають перевагу автобусам у пересуванні на далекі відстані, наприклад, на відпочинок, адже буває, що в поїзді кондиціонер не працює, а в комфортабельному автобусі працює (що є важливою умовою при пересуванні влітку). Швидкість доставки теж викликає поки що питання, адже у нас ще не впроваджено швидкісний рух і це знижує привабливість залізниці. Щодо збереження вантажів, то це є дуже важливим пунктом для

вантажовідправників, а якщо залізниця не має в достатній кількості працівників воєнізованої охорони чи вантаж погано закритий, це все призводить до псування або розкрадання вантажу, що в кінцевому підсумку примушує вантажовідправника шукати інші шляхи пересування свого вантажу.

Низькі заробітні плати в галузі. Плинність кадрів, відтік професіоналів в інші галузі або на залізниці інших держав. Ми ці два пункти об'єднали, адже вони пов'язані між собою. Саме низькі заробітні плати спонукають працівників залізниці переїжджати в інші країни або знаходити роботу на інших підприємствах. Стосовно молоді теж потрібно сказати, що зараз залізниця посідає не перше місце у молоді в контексті пошуку роботи або мрії там працювати. Обмежений спектр послуг. На жаль, поки що АТ «Укрзалізниця» не розширила перелік послуг, що доступні пасажирам і вантажоперевізникам в таких самих масштабах, як в інших провідних країнах світу. Сподіваємося, що Євроінтеграція зрушить цю проблему з мертвої точки.

Наступний сегмент проведеного нами SWOT-аналізу – це загрози, що стоять перед залізничним транспортом в сучасних умовах господарювання.

Загроза нестачі фінансування з боку держави та іноземних партнерів на розбудову залізниці, на перехід на Євроколію. Враховуючи великі плани на післявоєнний період та у зв'язку з цим великі потреби в обсягах фінансування, стає цілком зрозуміло, що на все і одразу коштів міжнародних організацій не вистачить. Що саме будемо відбудовуватимемо в першу чергу, вирішуватиме суспільство та уряд. Безумовно, потрібно побудувати нові будинки, школи, все те, що було зруйновано агресором. Стосовно залізничного транспорту, всі бачимо, що є об'єктивна потреба його капітального переоснащення, але внаслідок відсутності коштів сучасна модернізація колії може бути перенесена.

Загроза інтенсивного розвитку у післявоєнний період інших видів транспорту. Не треба забувати, що окрім залізничного транспорту,

масштабної розбудови потребує авіаційний, водний та автомобільний транспорт, тож не може бути в пріоритеті лише один вид транспорту, адже кожен з них виконує свої функції краще за інші в певних умовах.

Загроза потреби великої тривалості задля повернення довіри з боку споживачів транспортних послуг. Мається на увазі, що потрібно багато часу аби повернути втрачених пасажирів та вантажоперевізників знову на залізницю, знову доказати їм, що залізниця краща. Втрачену довіру можливо повернути лише через роки і за умови тотальної модернізації та розширення спектру послуг.

Загроза подальшого руйнування інфраструктурних об'єктів та колії внаслідок російської агресії. На жаль, ніхто не може передбачити дії російського агресора, а отже і від подальшого руйнування інфраструктури залізниця не застрахована. Зрозуміло, що чим більше буде зруйновано об'єктів, тим довше та тим більше коштів знадобиться на відновлення.

Загроза зупинки рухомого складу внаслідок повного зносу та неможливості закупівлі нового, сучасного. Ця загроза безумовно, є, адже оновлення рухомого складу відбувається дуже повільно внаслідок об'єктивних причин, а отже подібна загроза існує.

Загроза непопулярності залізниць як місця роботи у молоді. На жаль, молодь обирає іншу, більш високооплачувану роботу. Поки що імідж залізниць не стоїть на першому місці. Тому спостерігаємо дефіцит кадрів на залізниці та малочисельні групи студентів в університетах залізничного спрямування.

Загроза не імплементувати норми європейського законодавства в сфері залізничного транспорту в українське законодавство. Вже декілька разів з 2017 року Верховна рада України вносила деякі суттєві правки до Закону України «Про залізничний транспорт», але поки що імплементувати усі Директиви та Регламенти Європейського Союзу не вдається, адже кожна правка тягне за собою конкретні дії, які потрібно виконати. Наприклад, це стосується розвитку ринку залізничних перевезень, тобто забезпечення

державою рівного доступу до інфраструктури. Також коли мова йде про забезпечення рівних умов для всіх категорій громадян, теж виконати це не дуже просто, якщо мова йде про людей з обмеженими можливостями, адже і ті хто погано ходить або взагалі самотійно не ходить, і ті, хто погано бачить, і ті хто погано чує, та інші вразливі категорії громадян повинні мати доступ до всього нарівні із здоровими людьми, в тому числі і до послуг залізничного транспорту.

Загроза зниження вартості підприємства внаслідок неефективного менеджменту. Мається на увазі вартість самого підприємства АТ «Укрзалізниця». Зниження його вартості знижує інвестиційну привабливість цього підприємства, а отже гальмує розвиток залізниць внаслідок недостатнього фінансування. Наостанок зупинимося на можливостях залізничного відомства. Вони є і їх потрібно використати аби зайняти лідируючі позиції на транспортному ринку.

Можливість зайняти передові позиції в перевезенні вантажів завдяки розвитку інтермодальних та мультимодальних перевезень. Це дуже гарна можливість збільшити обсяги вантажних перевезень та отримувати додатковий прибуток. Саме такі види перевезень дозволять вантажовідправнику не думати про логістику, а доручити це професіоналам. Можливість зайняти передові позиції в перевезенні пасажирів завдяки розвитку високошвидкісної мережі. В сучасному світі кожен цінує свій час та не бажає витратити багато часу на переміщення, тож у пасажирів користуються найбільшим попитом саме ті види транспорту, що можуть забезпечити швидку доставку до місця призначення (безумовно, у співставленні із вартістю квитка).

Можливість комплексної Євроінтеграції. Комплексність передбачає і фізичне подолання бар'єрів, тобто, переобладнання колії на євро колію, і модернізацію рухомого та тягового складу, а також зміни в законодавстві, як того потребує Європейський Союз.

Можливість розвитку залізничного туризму вузькими та широкими коліями у національному та міжнародному сполученнях. Ця тематика дуже цікава та перспективна. В усьому світі є багато позитивних прикладів функціонування туристичних залізниць. Це можуть бути подорожі від 30 хвилин до декількох тижнів, від пару доларів до тисяч доларів за квиток. Вважаємо, що керівництву АТ «Укрзалізниця» бажано звернути увагу на розвиток залізничного туризму в Україні та скласти план дій з його реалізації. Впевнені, що українці із радістю подорожуватимуть рідною країною, розвиваючи таким чином внутрішній туризм.

Можливість залучення інвесторів на умовах концесії. Враховуючи, що АТ «Укрзалізниця» – це державне підприємство, а найкраща форма залучення інвестицій для розвитку державних компаній, як свідчить світовий досвід, це концесія, то вважаємо, що саме це державне-приватне партнерство може стати можливістю залучення фінансових ресурсів та сучасного оновлення інфраструктури та рухомого складу залізниць. Для залучення концесіонерів потрібно створити привабливе інвестиційне середовище, підписати відповідне законодавство, можливо, надати податкові пільги концесіонерам на початковому етапі.

Можливість розвитку пасажирських ХАБів. Можливість розвитку вантажних ХАБів. Транспортні ХАБи – це зручні для клієнтів транспортні вузли, де передбачено зручне місце очікування свого транспорту, а також поєднання різних видів транспорту. Транспортні ХАБи популярні в розвинених країнах і доволі конкурентоспроможні у порівнянні зі звичайними транспортними пунктами, тож в цьому напрямку Україні однозначно треба рухатися вперед та знаходити можливість побудувати потужні ХАБи.

Можливість розвитку високошвидкісного сполучення, відмова від нічних поїздів. В сучасному швидкому світі пасажирів прагнуть швидко все вирішувати, швидко пересуватися, тож дістатися за декілька годин в

потрібну точку географії на зустріч – це доволі сучасно та може бути реалізовано, якщо модернізувати існуючі потужності залізниць.

Можливість підвищення кваліфікації персоналу. Це необхідний пункт розвитку, адже як відомо «кадри вирішують усе», тож саме від кадрового потенціалу не в останню чергу залежить продуктивність праці в цілому підприємства та кінцевий показників його роботи, в тому числі і фінансових. Вважаємо, що кожен працівник на своєму місці повинен періодично проходити курси підвищення кваліфікації, удосконалювати свої знання, навички, освоювати нові технології, за необхідності – вивчати іноземні мови тощо.

Можливість залучення на залізницю молодих сучасних кадрів. Така можливість є, якщо підняти імідж залізниць і тоді молодь захоче працювати на залізниці, бути причетним до роботи такого потужного підприємства, яке виконує важливі державні завдання з перевезення вантажів та пасажирів. Потрібна буде підтримка молоді, яка працюватиме на залізниці, від організації школи менторства (тобто наставництва, коли молодій людині досвідчений працівник пояснить тонкощі роботи на виробництві) до надання пільгових кредитів на придбання житла або навіть виділення житла для молоді в будинках залізничників, а також підвищені виплати для молоді в перші три роки роботи для заохочення працювати на залізничному транспорті та інші заохочувальні заходи.

Висновки до розділу 2

В 2 розділі було проаналізовано діяльність АТ «Укрзалізниця» за останні 5 років. Виявлено, що обсяги вантажних та пасажирських перевезень в останні роки мають тенденцію до зниження внаслідок об'єктивних причин: коронавірус, війна, нестача сучасного рухомого складу, здатного забезпечити високий рівень сервісу при конкурентоспроможних цінах. Разом з тим досліджено, що обсяги пасажирських перевезень автомобільним транспортом поступово зростають та випереджають перевезення залізничним

транспорт. Проведено SWOT-аналіз. Виявлено, що поруч із недоліками та реальними загрозами (в першу чергу, руйнування інфраструктури внаслідок російської агресії), залізничне відомство має всі передумови для стрімкого розвитку, для євроінтеграції.

В планах розвитку залізниць – перехід на євроколію, оновлення рухомого складу, впровадження високошвидкісного руху, розвиток мультимодальних та інтермодальних перевезень, побудова сучасних пасажирських та вантажних ХАБів, розвиток залізничного туризму в Україні вузькими та широкими коліями, розширення спектру послуг, підвищення їх якості, забезпечення безпеки руху поїздів, дотримання вимог євро стандартів стосовно забезпечення безбар'єрного доступу до послуг залізничного транспорту усім громадянам, в тому числі і особам з обмеженими можливостями. В сучасному швидкому світі пасажирів прагнуть швидко все вирішувати, швидко пересуватися, тож дістатися за декілька годин в потрібну точку географії на зустріч – це доволі сучасно та може бути реалізовано, якщо модернізувати існуючі потужності залізниць. Можливість зайняти передові позиції в перевезенні пасажирів завдяки розвитку високошвидкісної мережі.

Можливість комплексної Євроінтеграції. Комплексність передбачає і фізичне подолання бар'єрів, тобто, переобладнання колії на євро колію, і модернізацію рухомого та тягового складу, а також зміни в законодавстві, як того потребує Європейський Союз.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1 Аналіз існуючих антикризових комунікацій на підприємстві АТ «Укрзалізниця»

АТ «Укрзалізниця» в останні роки, з розвитком діджиталізації, значно покращила комунікаційні зв'язки із пасажирами та вантажовідправниками. Якщо раніше ті, хто користується послугами залізниці, могли залишити свої скарги та побажання, або навпаки, теплі слова на адресу залізничників, могли зробити це тільки в письмовому вигляді, написавши у книзі скарг та побажань, то зараз комунікація простого пасажирів із керівництвом АТ «Укрзалізниця» стала швидше та можлива за допомогою сучасних засобів та каналів зв'язку. Так, АТ «Укрзалізниця» має власний канал у популярному додатку Телеграм, там вже є 235 тисяч підписників на новини цього каналу, там є можливість спілкування в чаті, викладені тисячі фото, відео, є корисні посилання. Тобто, якщо раніше пасажир, який мав скарги чи пропозиції, не передавав їх керівництву залізниці, адже разом із важкими валізами шукати книгу скарг не дуже зручно, то зараз усі повідомлення можна відправити швидко через месенджери, і головне – отримати відповідь.

Також АТ «Укрзалізниця» у 2020 році запустила канал комунікації з пасажирами через Facebook-месенджер, за допомогою якого клієнти можуть швидко передати своє повідомлення працівникам залізниці.

Окрім того, АТ «Укрзалізниця» почала використовувати популярний ChatGPT для обробки звернень пасажирів – це штучний інтелект, який дозволяє швидко обробляти інформацію. Цей чат-бот користується популярністю серед клієнтів, адже за даними АТ «Укрзалізниця», щодня через цей чат-бот залізниця отримує майже півтори тисячі оцінок подорожі від пасажирів.

Через застосунок клієнт може звернутися до працівників залізниці, за декілька секунд за ключовими словами, штучний інтелект обере одну із 21 теми, що задана в пам'яті застосунку, від якості обслуговування до запізень, та направить до відповідного відділу. Після цього звернення, розподілені за категоріями, завантажуються у систему аналізу, яка дає змогу відслідковувати динаміку скарг по конкретних поїздах та маршрутах за днями, тижнями та місяцями.

Якісний та швидкий аналіз від штучного інтелекту дозволяє керівництву АТ «Укрзалізниця» швидко бачити проблеми та оперативно на них реагувати [31].

Ритмічно працює офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». На ньому клієнти можуть знайти необхідну для себе інформацію, а за необхідності, наведені канали комунікації клієнта із представниками залізниці. На сайті можна знайти телефони гарячої лінії. А також гіперактивні посилання на популярні соціальні мережі та месенджери, в яких зареєстрована АТ «Укрзалізниця», і де можна написати повідомлення. Також на сайті доступна форма для заповнення, там у вікні клієнт може обрати яке саме питання його турбує – пасажирські чи вантажні перевезення, у приміському чи у дальньому сполученні, питання корупції чи придбання електронних квитків. За допомогою зручної форми, клієнт може швидко заповнити свої контактні дані та відправити повідомлення [32].

Важливим кроком комунікації із пасажиром є навчальна програма «Безбар'єрна грамотність», яку АТ «Укрзалізниця» нещодавно запустила для своїх співробітників. Вже 10 тисяч осіб пройшли навчання, незабаром ще й інші залізничники отримають корисні знання з приводу ефективних комунікацій із пасажиром, в даному випадку програма спрямована на навчання персоналу (працівники поїздів, вокзалів), який би міг працювати із пасажиром з обмеженими можливостями. Враховуючи програму першої леді України О. Зеленської під назвою «Безбар'єрна Україна», важливо в усіх галузях зробити все можливо, аби усім громадянам, незалежно від стану їх

здоров'я було комфортно проживати в нашій країні та користуватися різними сервісами, в тому числі і залізничним транспортом. Як слушно зауважують професорки Л. Наливайко та Л. Марценюк, в першу чергу, широкі перспективи безбар'єрності будуть лише тоді, коли українське законодавство передбачатиме відповідні норми захисту вразливих верств населення [33].

Важливим аспектом є психологічна підтримка пасажирів з боку працівників залізниці, адже в даний час українці є психічно вразливі внаслідок війни. В цьому контексті в межах ініціативи першої леді Олени Зеленської щодо створення Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки відбувся тренінг для працівників АТ «Укрзалізниця», які щодня працюють із людьми і які повинні володіти психологічними прийомами, аби пасажиру було комфортно перебувати як в очікуванні поїзда, так і на шляху прямування, так і після прибуття до пункту призначення [34].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну змусило державу в цілому та окремі її галузі та підприємства перейти на нові форми комунікації із суспільством. Головне – недопущення дезінформації задля виникнення недовіри у суспільства до своїх лідерів. В українському інфопросторі немало позитивного під час війни можна знайти про АТ «Укрзалізниця», адже саме це відомство мужньо в небезпечних умовах виконувало та продовжує виконувати свою роботу з перевезення пасажирів та вантажів. Мільйони пасажирів було евакуйовано зі сходу України на захід або в інші країни, сотні тисяч тонн вантажу було перевезено залізницею (окрім запланованих вантажів залізниця перевозить ще й вантажі, що можуть бути доставлені водним транспортом, як було заплановано до війни).

На початку повномасштабного вторгнення бренди реагували по-різному. Деякі компанії припинили свою діяльність і перестали звертатися до аудиторії. Інші мовчали в перші дні через релокацію. Великі міжнародні компанії реагували обережно та не відразу, очікуючи розвитку подій, щоб не ризикувати своєю репутацією. Однак деякі бренди з перших годин

вторгнення активно підтримували суспільство в інформаційному просторі. Особливою увагою нам варто відзначити історію з АТ «Укрзалізниця». Це національний перевізник пасажирів і вантажів, який має монопольне становище на залізничному ринку України. До війни більшість клієнтів критикували компанію за низький рівень комфорту, повільні поїзди та не зовсім сучасний сервіс. Але з ранку 24 лютого 2022 року, коли почалося повномасштабне вторгнення, АТ «Укрзалізниця» проявила себе як одна з найнадійніших структур у державі.

Компанія демонструвала свій підхід: «незважаючи на форс-мажорні обставини та погрози з боку Росії, ми продовжуємо виконувати свою роботу і навіть більше». АТ «Укрзалізниця» організувала безкоштовні евакуаційні поїзди, які вивозили людей із зон активних бойових дій. Вони також облаштували вагони для перевезення поранених та інших маломобільних груп населення. Співробітники компанії, ризикуючи життям, вирушали в небезпечні райони для порятунку людей. На жаль, серед співробітників компанії були й такі, що загинули під час виконання своїх обов'язків. Головний комунікаційний бренд АТ «Укрзалізниця» – від слів до дій! Підвищилася соціальна відповідальність і підприємств, і кожного громадянина окремо. Зазвичай комунікації брендів націлені на підвищення обізнаності, зміцнення довіри та зміну поведінки споживачів. Від початку повномасштабного вторгнення українці намагалися позбутися всього російського у своєму житті, що включало тиск на міжнародні компанії, які продовжували працювати в Росії. Ефективність маркетингових комунікацій визначається тим, наскільки впливовими є повідомлення для аудиторії, їхнім охопленням, здатністю формувати ставлення споживачів до бренду та його продуктів чи послуг, а також створенням позитивного іміджу. АТ «Укрзалізниця» варто звернути увагу на такі індикатори внаслідок комунікацій: рівень довіри (маркер успішного довгострокового розвитку компанії, її репутація), показник помітності (це показник згадуваності підприємства – в нашому випадку АТ «Укрзалізниця» – у ЗМІ), аналіз ринку

і конкурентів – залізниця має розгалужену мережу залізниць, разом з тим, в останні роки, із розвитком парку власних автомобілів, пасажери стали частіше обирати пересування країною власним транспортом, а не залізницею; щодо вантажовідправників, то реальних конкурентів у залізниці на даний час немає [35].

Наведемо приклади антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця» із клієнтами. Так, 8 червня 2023 року в поїзді сполученням «Львів-Київ» до пасажирки почав чіплятися сусід по купе, жінка попросила провідника пересадити її, але той відмовився. В підсумку жінка поскаржилася в чаті АТ «Укрзалізниця» на провідника і розповіла про цей інцидент. В залізничному відомстві доволі швидко відреагували на конфлікт, повідомили, що розберуться в ситуації і що провідник буде покараний, а також роз'яснили, що у випадку, якщо відбуваються форс-мажорні події в поїзді, а провідник не втручається, то потрібно телефонувати чи писати на гарячу лінію АТ «Укрзалізниця». На сайтах новин 17 червня 2023 року була оприлюднена інформація, що АТ «Укрзалізниця» посилить безпекові заходи в поїздах, зокрема, йде мова про супровід поїздів охороною [36]. Подібна ситуація трапилася й у 2020 році, коли 31 липня, в поїзді сполученням «Маріуполь-Київ», коли на жінку напав невідомий чоловік та побив її. В підсумку чоловіка затримали, відкрили карну справу, а керівництво АТ «Укрзалізниця» на своїй сторінці вже 2 серпня повідомило про співчуття жінці та про перемовини із страховою компанією задля виплати компенсації постраждалій жінці [37]. Влітку 2023 року АТ «Укрзалізниця» потрапила у мовний скандал, адже у мережі Фейсбук 25 липня 2023 року відома українська режисерка і громадська діячка К. Чепура опублікувала скріншот власного посадкового документа на потяг сполученням «Перемишль-Львів», де інформація була зазначена двома мовами – англійською та російською, тобто, мовою агресора. На її повідомлення, окрім пересічних обурених громадян, відреагував Уповноважений із захисту державної мови Т. Кремень,

який зауважив, що дійсно, АТ «Укрзалізниця» порушила мовний закон та повинна негайно усунути недоліки, а також винні повинні бути покарані.

Представники залізничного відомства вже в цей же день, 25 липня, повідомили про те, що за даним фактом розпочато перевірку. А наступного дня, 26 липня у ЗМІ з'явилася інформація про те, що АТ «Укрзалізниця» узгодила зміст квитка із іноземними залізницями (адже в даному випадку мова йшла про квитки у поїзд міжнародного сполучення) та на своїй сторінці опублікувала фото квитка з оновленими даними [38].

Таку саму інформацію 26 липня 2023 року надав у соціальних мережах і Уповноважений з прав людини, який опублікував пост із красномовним заголовком: «Скандал дав результат: в АТ «Укрзалізниця» показали новий міжнародний квиток» [39]. Восени 2023 року, 6 листопада теж у ЗМІ з'явилися повідомлення про те, що АТ «Укрзалізниця» потрапила у скандал. Справа в тому, що пасажиром приміського потягу сполученням «Конотоп-Фастів» продали квитки до вагонів, які були відчеплені від поїзда внаслідок несправності (ще до почату руху) і пасажиром довелося їхати в тамбурі. АТ «Укрзалізниця» щиро вибачилася у соціальних мережах перед пасажирами та запевнила, що їм буде компенсовано вартість квитків [40].

Як видно з усіх перерахованих випадків, працівники АТ «Укрзалізниця» грамотно комунікували із пасажирами, які були незадоволені роботою відомства. Залізничники не відмовчувалися, вони визнавали свою провину і компенсували постраждалим збитки, а також посилали меседжі про те, що не допустять подібних випадків у майбутньому. Таким чином, можна сказати, що АТ «Укрзалізниця» вірно використовує комунікативні технології аби не погіршити свою репутацію та не втратити клієнтів.

Щодо внутрішньої комунікації, то в АТ «Укрзалізниця» плідно працює Департамент корпоративної соціальної відповідальності. Керівництво намагається застосовувати найкращі практики соціальної відповідальності бізнесу перед людьми та чесної комунікації з колективом. Саме за підтримки цього Департаменту побудовані комунікації працівників із керівництвом, є

можливість спілкування колег між собою. Одне з найважливіших завдань цього підрозділу – формувати розуміння змін в колективі, забезпечувати спілкування між вищим керівництвом та колективом, робити так, щоб думка людей була почута і врахована при прийнятті управлінських рішень. Налагодження комунікації зі співробітниками та інтеграція принципів сталого розвитку.

На будь-якому етапі змін важливо прямо, доступно і чесно інформувати працівників компанії про реформи, логіку рішень, які приймаються, та основну мету реформування – відновлення стабільності та впевненості у майбутньому. Тож створити канали інформування, залучити правильних спікерів та розповісти просто про складне – це задача команди відділу внутрішніх комунікацій. Для цього створено портал для співробітників, є Lotus-розсилка, є інформаційні дошки в адміністративних будівлях та почалося впровадження діджитал-каналу «Букса». Помічник залізничника» (цей канал спілкується зі співробітниками через Вайбер та Телеграм. Він надсилає корпоративні новини, роз'яснює управлінські рішення та плани, запитує думку самих залізничників, розважає, надає соціальні пільги у вигляді знижок на товари та послуги). Цілого комплексу системних заходів вимагає також управління брендом АТ «Укрзалізниця» та бренд-комунікації. Бренд є одним з основних факторів формування вартості та стабільності компанії. Наприклад, вартість всесвітньо відомого бренду Кока-Кола складає близько 80 % від вартості матеріальних активів компанії. АТ «Укрзалізниця» – клієнтська компанія, тож зараз менеджери залізничного відомства почали трансформувати бренд УЗ, щоб він допомагав компанії заробляти та асоціювався з послугами, місцем роботи, які затребувані на ринку. АТ «Укрзалізниця» підтримує свою репутацію надійного партнера, сплановані дії задля того, аби залізниця стала цікавим партнером для усіх стейкхолдерів. Кожен підрозділ залізниці повинен відчувати себе важливою ланкою та розуміти наскільки важлива саме його діяльність в загальному враженні від залізниці споживачів послуг.

Залізничники розуміють, що відкриті комунікації – це дорога з двостороннім рухом. Тож співробітники повинні мати вільну, доступну для кожного можливість виражати свою думку щодо управлінських рішень, наявних в компанії проблем та пропонувати способи їх вирішення. Інструменти двостороннього зв'язку інтегровано у внутрішні канали комунікацій. Один із таких інструментів – це регулярні дослідження думки ключових стейкхолдерів. Нещодавно було проведено комплексне соціологічне дослідження серед працівників Товариства по всій країні. На основі результатів опитування сформовано рекомендації правлінню щодо прийняття управлінських рішень для вирішення виявлених проблем [41].

3.2 Розробка ефективної стратегії антикризових комунікацій на досліджуваному підприємстві в сучасних умовах господарювання

В попередньому підрозділі нашої кваліфікаційної роботи ми розглянули деякі приклади антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця» із пасажирями. В цілому, відомство поводить себе вірно, не відмовчується, реагує на ситуацію та намагається компенсувати збитки постраждалим, а також запевнити усіх інших потенційних пасажирів в тому, що подібних випадків більше не буде допущено. Разом з тим, у всіх у нас є упереджене ставлення до залізниці, адже всі ми стикалися із вологою білизною або нервували внаслідок запізнення поїздів.

Тому вважаємо за доцільне запропонувати менеджерам АТ «Укрзалізниця» використовувати в своїй взаємодії із споживачами наступні принципи.

По-перше, потрібно розміщувати в соціальних медіа більше позитивних новин про залізницю, організовувати під цими новинами позитивні коментарі, лайки. Адже якщо споживачі побачать, що багато хто ставиться до залізниці позитивно, є надія, що і їх ставлення зміниться в позитивний бік. Менеджмент АТ «Укрзалізниця» повинен поставити перед

відповідним відділом завдання розміщувати в Інтернеті більше позитивних новин. Якби так би мовити зменшувати негативний ефект від різного роду криз чи конфліктів, які виникають у взаємодії стейкхолдерів із залізницею. Потрібно більше доводити інформації про інновації на залізниці, про удосконалення послуг, про покращення сервісу, і обов'язково – про модернізацію рухомого складу. Важливо, аби ті, хто розміщує інформацію про АТ «Укрзалізниця», формували новини про неї у доступному форматі для різних вікових категорій. АТ «Укрзалізниця» повинна відновлювати свою репутацію та зміцнювати авторитет як надійного транспортного перевізника. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну саме залізниця показала себе надійним партнером та в мережі можна знайти багато інформації про це. Інформація про АТ «Укрзалізниця» повинна бути переконлива, адже якщо хоча б один раз обманути споживача, повернути його довіру буде доволі важко та довго. Якщо вже залізниця потрапила у скандал, то важливо не блокувати того, хто обвинувачує, а потрібно вислухати його думку (навіть у соціальних мережах), та спробувати розібратися в ситуації з середини. Головне – не відмовчатися, адже невизначеність споживачів стосовно тієї чи іншої ситуації скоріше викликає негативний, аніж позитивний ефект від кризової ситуації.

Таким чином, Стратегія комунікацій АТ «Укрзалізниця» із стейкхолдерами повинна бути наступною.

1. Потрібно звести до мінімуму негативні наслідки кризи чи скандалу.
2. Швидко реагувати на скандал, важливим є перші години спілкування.
3. Ставитися із максимальною повагою до пасажирів та вантажоперевізників, адже саме вони і є роботодавцями залізничників.
4. Інформацію у ЗМІ надавати оперативно, повно, точно, можливо навіть, дотримуватися якогось графіка виходу новин про АТ «Укрзалізниця».
5. Залучити до розбору ситуації громадськість.

6. Показати, що кризова ситуація чи скандал, в якій опинилась АТ «Укрзалізниця» – то випадкове, а не системне явище.
7. Запропонувати потерпілим компенсацію.
8. Запевнити суспільство про недопущення скандалів.

Важливим кроком повсякденного існування АТ «Укрзалізниця» є формування команди антикризового реагування, це повинні бути спеціально навчені спеціалісти, які знатимуть як вірно відреагувати на той чи інший скандал, пов'язаний із АТ «Укрзалізниця», як швидко надавати комунікацію людям із керівництвом, у разі потреби, які новини швидко завантажити у мережу, аби зменшити негативні події. Важливою технологією антикризової ситуації є техніка під назвою One voice або Один голос. Це означає, що у випадку потрапляння до скандалу АТ «Укрзалізниця», разом із цим державним перевізником запевняти пересічних громадян в тому, що в подальшому все буде добре повинна, наприклад, влада, або інші впливові групи осіб. Потрібно зауважити, що не варто використовувати фразу: «Без коментарів!», адже це може ще більше негативно відобразитися на репутації АТ «Укрзалізниця».

Окрім подолання швидкої негативної реакції на конкретну подію у пасажирів, важливо переключити їх увагу на подальший розвиток залізниці, сфокусуватися на майбутніх інноваціях, наприклад, розказати про впровадження високошвидкісного руху або про впровадження залізничного туризму.

Призначення комунікаційної стратегії АТ «Укрзалізниця» полягає в тому, щоб підвищити ефективність своїх комунікацій з метою реалізації Стратегії розвитку, а саме:

1. Аналіз поточного стану – провести оцінку теперішньої ситуації, визначити рівень розуміння та сприйняття Стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця». Визначити цільові аудиторії, існуючі канали та інструменти для інформування та залучення ключових груп.

Систематизувати наявні ресурси, процеси та засоби, що використовуються для реалізації стратегії.

2. Формування спільного бачення – узгодити, яким чином комунікація (відповідні повідомлення) буде сприяти досягненню цілей розвитку АТ «Укрзалізниця».

3. Визначення головної мети – в умовах обмежених ресурсів визначити пріоритетні цілі та напрямки реалізації Комунікаційної стратегії для успішного виконання Стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця».

4. Організація реалізації Стратегії – розробити планування ресурсів і процесів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, визначених у Стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця».

5. Планування конкретних результатів – визначаємо цілі та встановлюємо критерії для оцінки результатів по досягненню цілей.

6. Формування команди, що буде займатись реалізацією комунікаційної стратегії.

Комунікаційна стратегія АТ «Укрзалізниця» спрямована на відображення реального стану справ, що стосується компанії, як у внутрішніх, так і у зовнішніх комунікаціях, а також у сучасному онлайн-просторі, засобах масової інформації та громадській думці.

Основою для комунікаційної стратегії стали такі документи та джерела інформації: Стратегія розвитку АТ «Укрзалізниця» до 2030 року, зустрічі зі стейкхолдерами, аудит існуючих інформаційних ресурсів компанії (наприклад, вебсайт і сторінка у Facebook), моніторинг представленості АТ «Укрзалізниця» в інформаційному просторі (включаючи аналіз ЗМІ та результатів інтернет-пошуку).

Структура комунікаційної стратегії АТ «Укрзалізниця» включає:

а) стратегічні та оперативні цілі та завдання Стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця»;

б) цільові аудиторії;

в) канали та інструменти комунікацій;

г) показники ефективності.

Ключовим результатом довіри та успішної взаємодії АТ «Укрзалізниця» із стейкхолдерами стане збільшення обсягів перевезень та вантажів, а також збільшення інвесторів, які матимуть бажання вкладати кошти в інноваційний розвиток залізничного транспорту України.

Інструменти комунікації та канали – у нинішній час динамічного розвитку різних засобів комунікації, як то мобільний зв'язок та інтернет, – головні інструменти оперативних повідомлень.

Можна обрати той набір інструментів та комунікацій, який влаштовує найбільше й буде корисним для цільової аудиторії або важливо необхідним для виконання тих чи інших завдань. Можна застосовувати прийом «соціальний доказ», під час якого різні прошарки населення висловлюють свою думку і авторитетно впливають саме на свою аудиторію. Також важливо блокувати фейки та чутки власною правдивою інформацією.

3.3 Побудова логічного зв'язку стратегії антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця» із Сталим розвитком людства

У 1992 році Організація Об'єднаних Націй організувала в Ріо-де-Жанейро конференцію з питань навколишнього середовища та розвитку, яка отримала назву «Саміт Землі». Метою конференції було переосмислення економічного зростання, підвищення соціальної справедливості та забезпечення захисту навколишнього середовища.

На саміті Землі 1992 року були розроблені Декларація про навколишнє середовище та розвиток, Заява про лісові принципи та Порядок денний на 21. Саміт Землі також призвів до створення Конвенції про біологічне різноманіття та Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату (РКЗК ООН).

Декларація Ріо-де-Жанейро з навколишнього середовища та розвитку, яку часто називають просто Декларацією Ріо-де-Жанейро, є коротким документом, створеним на Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку (UNCED) у 1992 році, також відомій як Саміт Землі. Декларація включає 27 принципів, які служать керівництвом для країн у досягненні сталого розвитку в майбутньому. Понад 175 країн, включаючи Україну, підписали цей документ.

Два принципи такі: Боротьба зі шкодою для навколишнього середовища, бідністю, хворобами шляхом глобальної співпраці на основі спільних інтересів, взаємних потреб і спільної відповідальності. Кожна місцева влада має скласти власний місцевий Порядок денний на 21 рік.

Порядок денний 21, Декларація Ріо-де-Жанейро з навколишнього середовища та розвитку та Заява про принципи сталого управління лісами були прийняті більш ніж 178 урядами на Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку (UNCED), що відбулася в Ріо-де-Жанейро, Бразилія, 3 до 14 червня 1992 року [42; 43].

Економічний підхід включає ефективне використання обмежених ресурсів та застосування технологій, які зберігають природні, енергетичні і матеріальні ресурси. Мета полягає у створенні потоку доходу, який би забезпечував принаймні збереження сукупного капіталу, не зменшуючи його. Перехід до інформаційного суспільства призводить до зміни структури сукупного капіталу, збільшуючи роль людського капіталу і нематеріальних потоків, таких як фінанси, інформація та інтелектуальна власність. Ці потоки вже зараз перевищують обсяги матеріальних товарів у багато разів. Розвиток такої "невагомої" економіки стимулюється не лише дефіцитом природних ресурсів, але і зростанням значення інформації та знань, які стають цінними товаром.

З екологічної точки зору, сталий розвиток має на меті забезпечити цілісність і здатність до життя біологічних і фізичних природних систем, що є важливим для глобальної стабільності всієї біосфери. Важливо, щоб такі

системи були здатні до саморегуляції і адаптації до змін, замість того, щоб залишатися в статичному стані або піддаватись деградації та втраті біорізноманітності.

Соціальна складова сталого розвитку націлена на гуманітарний прогрес, збереження стабільності в суспільних та культурних системах, та зменшення конфліктів у суспільстві. Головна ідея полягає в тому, щоб людина стала активним учасником розвитку, а не лише його об'єктом. Вона має брати участь у процесах, що визначають її життя, приймати та реалізовувати рішення, а також контролювати їх виконання. Для досягнення цього важливе значення має справедливий розподіл ресурсів між людьми (наприклад, за допомогою зменшення GINI-індексу), різноманітність поглядів та толерантність у взаєминах, а також збереження культурного різноманіття, зокрема спадщини менш домінантних культур.

Системне забезпечення взаємодії та балансування між цими трьома складовими є вкрай складним завданням. Наприклад, взаємозв'язок між соціальною та екологічною сферами вимагає збереження однакових прав сучасних та майбутніх поколінь на використання природних ресурсів. Взаємодія соціальної та економічної сфер потребує справедливого розподілу матеріальних благ та надання цілеспрямованої допомоги малозабезпеченим шарам суспільства. Крім того, взаємозв'язок між природоохоронною та економічною сферами вимагає оцінки техногенних впливів на довкілля. Вирішення цих завдань є великим викликом для національних урядів, міжнародних організацій та всіх прогресивно налаштованих людей всього світу.

Щодо АТ «Укрзалізниця», то вона повинна вести свій бізнес відповідально по відношенню як до нинішнього покоління, так і до прийдешніх поколінь. Потрібно працювати відповідально, споживати ресурси раціонально, мінімізувати шкоду навколишньому середовищу та піклуватися про співробітників.

АТ «Укрзалізниця» – найбільший роботодавець України і один з найбільших платників податків. Щорічно компанія сплачує до бюджетів усіх рівнів близько 20 млрд грн податків та відрахувань. Це вагома частина ВВП України. Разом з позитивним впливом на економічне благополуччя країни, залізниці здійснюють вплив на середовище, в якому живемо, а також на людей, які працюють в компанії, забезпечуючи результат для всієї країни. Зниження та компенсація нашого впливу на довкілля, збільшення участі співробітників у житті компанії, прийнятті управлінських рішень – одні з найважливіших задач.

Окрім відповідності сучасним загальнолюдським цінностям, відповідальне ведення бізнесу відкриває двері до міжнародних інвестицій. Такі можливості дуже важливі та актуальні для АТ «Укрзалізниця» в період реформ. Міжнародні інвестори не стануть вкладати кошти в компанію, яка не дотримується принципів сталого розвитку. Приймаючи рішення про надання фінансової підтримки, міжнародні кредитори мають пересвідчитися, що за результатами реформ, які потребують влиття ресурсів, АТ «Укрзалізниця» створює для своїх співробітників кращі умови, дотримується екологічних стандартів, будує нову бізнес-модель компанії на принципах сталості та всі розуміють, який економічний ефект це дасть для всієї країни. Міжнародні партнери звертають увагу на те, наскільки бізнес відкритий та підзвітний суспільству. Саме відкритість, прозорість та підзвітність забезпечується через щорічне видання Інтегрованого звіту АТ «Укрзалізниця». Це важливий елемент спілкування із суспільством – надання прозорості та публічно доступної інформації. Важливий аспект сталого розвитку компанії – комунікація зі співробітниками. Тільки у тісному поєднанні комунікації із представниками зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Укрзалізниця» матиме всі шанси позиціонувати себе на ринку транспортних послуг як лідера, до якого є довіра та який розвивається сам та приносить користь суспільству [44].

Ми живемо в період, коли цифрові медіа формують переважаючий засіб медіа впливу на суспільство. Соціальний світ медіатизований, він трансформується завдяки ролі, яку медіа відіграють у його відтворенні. Соціальний світ, з одного боку, завжди сповнений зв'язків і близьких зустрічей, а з іншого – розділень, кордонів і роз'єднань. Розширення медіатизації означає, що повсякденне людське життя за своєю суттю передбачає безперервне обговорення меж простору-часу, тоді як за ширші можливості соціального зв'язку ми платимо ціну у формі нових і різноманітних соціальних поділів і сегментації. Це відбувається у випадку розгляду популярних соціальних медіа-платформ, наприклад, Facebook. Таким чином, медіатизація стосується збільшення часового, просторового та соціального поширення опосередкованої комунікації, але вона також стосується соціальних і культурних відмінностей, які опосередкована комунікація створює на вищих рівнях організаційної складності.

Концепція просторів у комунікаціях стверджує, що ці простори також виникають через практику спілкування через соціальні медіа. У періоди складних соціальних, культурних і політичних стосунків у суспільстві соціальні медіа можуть стати культиватором виключених просторів у спілкуванні.

Сьогодні ми маємо вільний простір потоків, де медіарепрезентації далеких людей є вільно доступними на відстані витягнутої руки, без з'ясування проблем встановлення ієрархій між різними культурами. Це підтримує контраст між світами, які представляють ЗМІ, та повсякденним потоком життя. Це особливо важливо сьогодні, коли соціальні медіа увійшли в повсякденність і формують її таким чином, що іноді дуже ефективно придушують діалог між різними думками, ставленнями і навіть культурними розуміннями світу. Концепція просторів у спілкуванні є досить корисною при дослідженні будь-яких пригнічених діалогів. Концепція базується на понятті топологічного простору. Топологія підкреслює відносини, близькість і відстань між групами, окремими особами, які не залежать від математичної

ідеї абсолютної відстані. Таким чином, концепція просторів у комунікації відноситься до просторових топологій потенційних комунікаційних зв'язків, близькості та роз'єднання. У процесі медіатизації ці топологічні простори впливають на повсякденне життя людей. Відповідно, комунікацію можна розуміти «як просторовий процес, що створює простори включення та виключення».

Простори в спілкуванні дуже часто проявляються як віртуальні простори. Це простори, де одні люди спілкуються з іншими людьми, а інші виключені з спілкування. Віртуальний простір іноді стирає старі межі та вводить нові.

Соціальні медіа, такі як Facebook, намагаються через свій імператив створити показову онлайн-ідентичність. Віртуальний простір є частиною реальності. Facebook змушує своїх користувачів рекламувати себе, проявляти себе, спостерігати й оцінювати себе інших. Це робиться через імператив платформи ділитися та коментувати, а також оцінювати спільний вміст інших людей [45; 46].

NextGenerationEU – це тимчасовий пакет заходів, розроблений установами ЄС для прискорення відновлення після пандемії COVID-19. Це найбільший пакет стимулів, який коли-небудь фінансувався з бюджету ЄС (407,5 мільярдів євро до кінця 2026 року у вигляді грантів і 386 мільярдів євро у вигляді позик).

З самого початку цей пакет мав на меті відновити шкоду, завдану кризою, і підготувати краще майбутнє для наступного покоління. Передбачається, що це допоможе забезпечити стійке, інклюзивне та справедливе відновлення.

Цей пакет відновлення був затверджений 21 липня 2020 року Європейською радою. Його слід розглядати в ширшому контексті стратегії ЄС щодо виходу з кризи, викликані пандемією. NextGenerationEU передбачає безповоротну допомогу [47-49].

Випуск боргових зобов'язань Комісією в рамках стратегії диверсифікованого фінансування оцінюється в загальну суму 806 мільярдів євро між випусками облігацій (терміном погашення від 3 до 30 років) і векселями менш ніж за 12 місяців.

У кожній державі-члені, щоб гарантувати правильне використання та спрямування коштів, створені структури впровадження, моніторингу та координації, які дозволять співпрацю між державним/приватним сектором між різними рівнями влади та між департаментами кожної адміністрації.

NextGenerationEU є частиною амбітної стратегії ЄС щодо виходу з економічної та соціальної кризи, спричиненої пандемією.

Задля підтримки та зміцнення репутації АТ «Укрзалізниця» як надійного партнера, менеджерам потрібно:

- 1) не тільки вводити інновації, а й удосконалювати те гарне, що вже є, не економити на якості. Наприклад, якщо пасажери вже звикли до наявності кондиціонерів та Інтернету впродовж подорожі, то такі зручності повинні бути завжди в усіх вагонах;
- 2) планувати на довгострокову перспективу, не орієнтуватися лише на короткочасних прибутках. Потрібно пам'ятати про регулярне оновлення та модернізацію рухомого складу;
- 3) підвищувати імідж відомства за допомогою ЗМІ, показуючи суспільству позитивний розвиток;
- 4) намагатися не допустити плинності кадрів, аби не втратити професіоналів.

Окрім того, важливо: залучати в антикризову кампанію авторитетну для громадськості сторону, яка б виявляла свою підтримку компанії; забезпечувати постійну публічну присутність керівництва компанії; налагоджувати зв'язки зі ЗМІ; інформувати працівників компанії про всі дії керівництва та колективу, який ліквідує кризу; для відновлення репутації компанії визнати свої помилки та провину, якщо такі були. При цьому активно переключати увагу громадськості та ЗМІ не на промахи, а на ті

позитивні дії, які були зроблені; регулювати зовнішні комунікаційні потоки; контролювати, чи доходять до громадськості повідомлення про зроблену роботу, проводити опитування, збирати позитивні відгуки тощо [50].

Сучасні ключові характеристики комунікаційного контенту АТ «Укрзалізниця» за змістом та тональністю повинні включати людиноорієнтованість, емпатійність та адекватність поточним обставинам, в яких перебувають її цільові аудиторії.

Висновки до розділу 3

В 3 розділі проаналізовано антикризові стратегії, які застосовує АТ «Укрзалізниця» в процесі своєї діяльності. АТ «Укрзалізниця» в останні роки, з розвитком діджиталізації, значно покращила комунікаційні зв'язки із пасажирями та вантажовідправниками. Так, Укрзалізниця має власний канал у популярному додатку Телеграм, там вже є 235 тисяч підписників на новини цього каналу, там є можливість спілкування в чаті, викладені тисячі фото, відео, є корисні посилання. Також АТ «Укрзалізниця» у 2020 році запустила канал комунікації з пасажирями через Facebook-месенджер, за допомогою якого клієнти можуть швидко передати своє повідомлення працівникам залізниці. Окрім того, АТ «Укрзалізниця» почала використовувати популярний ChatGPT для обробки звернень пасажирів – це штучний інтелект, який дозволяє швидко обробляти інформацію. Цей чат-бот користується популярністю серед клієнтів, адже за даними АТ «Укрзалізниця», щодня через цей чат-бот залізниця отримує майже півтори тисячі оцінок подорожі від пасажирів. Ритмічно працює офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». Важливим кроком комунікації із пасажиром є навчальна програма "Безбар'єрна грамотність", яку АТ «Укрзалізниця» нещодавно запустила для своїх співробітників. Повномасштабне вторгнення росії в Україну змусило державу в цілому та окремі її галузі та підприємства перейти на нові форми комунікації із суспільством. Головне – недопущення дезінформації.

В результаті аналізу комунікативних стратегій, які застосувала АТ «Укрзалізниця» під час потрапляння в скандали, виявлено, що працівники АТ «Укрзалізниця» грамотно комунікували із пасажирями, які були незадоволені роботою відомства. Залізничники не відмовчувалися, вони визнавали свою провину та компенсували постраждалим збитки, а також посилали меседжі про те, що не допустять подібних випадків у майбутньому. Таким чином, можна сказати, що АТ «Укрзалізниця» вірно використовує комунікативні технології аби не погіршити свою репутацію та не втратити клієнтів.

ВИСНОВКИ

АТ «Укрзалізниця» значно покращила комунікаційні зв'язки із пасажирями та вантажовідправниками. Так, АТ «Укрзалізниця» має власний канал у популярному додатку Телеграм, там вже є 235 тисяч підписників на новини цього каналу, там є можливість спілкування в чаті, викладені тисячі фото, відео, є корисні посилання. Також АТ «Укрзалізниця» у 2020 році запустила канал комунікації з пасажирями через Facebook-месенджер, за допомогою якого клієнти можуть швидко передати своє повідомлення працівникам залізниці.

Окрім того, АТ «Укрзалізниця» почала використовувати популярний ChatGPT для обробки звернень пасажирів – це штучний інтелект, який дозволяє швидко обробляти інформацію. Цей чат-бот користується популярністю серед клієнтів, адже за даними АТ «Укрзалізниця», щодня через цей чат-бот залізниця отримує майже півтори тисячі оцінок подорожі від пасажирів. Важливим кроком комунікації із пасажиром є навчальна програма «Безбар'єрна грамотність», яку АТ «Укрзалізниця» нещодавно запустила для своїх співробітників. Вже 10 тисяч осіб пройшли навчання, незабаром ще й інші залізничники отримають корисні знання з приводу ефективних комунікацій із пасажирями, в даному випадку програма спрямована на навчання персоналу (працівники поїздів, вокзалів), який би міг працювати із пасажирями з обмеженими можливостями.

Розглянуто деякі приклади антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця» із пасажирями. Виявлено, що в цілому, відомство поводить себе вірно, не відмовчується, реагує на ситуацію та намагається компенсувати збитки постраждалим, а також запевнити усіх інших потенційних пасажирів в тому, що подібних випадків більше не буде допущено.

Запропоновано менеджерам АТ «Укрзалізниця» використовувати в своїй взаємодії із споживачами наступні принципи. По-перше, потрібно

розміщувати в соціальних медіа більше позитивних новин про залізницю, організовувати під цими новинами позитивні коментарі, лайки. Адже якщо споживачі побачать, що багато хто ставиться до залізниці позитивно, є надія, що і їх ставлення зміниться в позитивний бік. Менеджмент АТ «Укрзалізниця» повинен поставити перед відповідним відділом завдання розміщувати в Інтернеті більше позитивних новин. АТ «Укрзалізниця» повинна відновлювати свою репутацію та зміцнювати авторитет як надійного транспортного перевізника. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну саме залізниця показала себе надійними партнером та в мережі можна знайти багато інформації про це. Інформація про АТ «Укрзалізниця» повинна бути переконлива, адже якщо хоча б один раз обманути споживача, повернути його довіру буде доволі важко та довго. Якщо вже залізниця потрапила у скандал, то важливо не блокувати того, хто обвинувачує, а потрібно вислухати його думку (навіть у соціальних мережах), та спробувати розібратися в ситуації з середини. Головне – не відмовчатися, адже невизначеність споживачів стосовно тієї чи іншої ситуації скоріше викликає негативний, аніж позитивний ефект від кризової ситуації.

Для покращення антикризової комунікації АТ «Укрзалізниця» зі стейкхолдерами рекомендуємо використовувати наступні технології в антикризових комунікаціях: комунікація з громадськістю, стратегічні комунікації, технології електронного врядування, технології соціальних медіа та блогосферу.

Розроблено Стратегію комунікацій АТ «Укрзалізниця» із стейкхолдерами. Наголошено, що важливо: залучати в антикризову кампанію авторитетну для громадськості сторону, яка б виявляла свою підтримку компанії; забезпечувати постійну публічну присутність керівництва компанії; налагоджувати зв'язки зі ЗМІ; інформувати працівників компанії про всі дії керівництва та колективу, який ліквідує кризу; для відновлення репутації компанії визнати свої помилки та провину, якщо такі були. При цьому активно переключати увагу громадськості та ЗМІ не на промахи, а на

ті позитивні дії, які були зроблені; регулювати зовнішні комунікаційні потоки; контролювати, чи доходять до громадськості повідомлення про зроблену роботу, проводити опитування, збирати позитивні відгуки тощо. Сучасні ключові характеристики комунікаційного контенту АТ «Укрзалізниця» за змістом та тональністю повинні включати людиноцентричність, емпатійність та адекватність поточним обставинам, в яких перебувають її цільові аудиторії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Криза. Академічний тлумачний словник з української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/kryza> (дата звернення: 20.11.2023).
2. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.] ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
3. Кухта П. Кризи, їх причини та наслідки. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення: 25.11.2023).
4. Чорновіл І.А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/010-013.pdf. (дата звернення: 20.11.2023).
5. Науменко А.П. Антикризове управління підприємством. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2010. Вип. 25. С. 48–54.
6. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : начальный посібник / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Германцева ; за заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 608 с.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Василенко. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
8. Марценюк Л. В. Формування потенційних можливостей Укрзалізниці в межах дотримання економічної безпеки підприємства. – 2022. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. - 2022. - № 3 (118). – 448 URL: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2022/11/3_ua_n2/%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82_%D0%9D%D0%92_3-2022-271-277.pdf

9. Герасименко О.М. Еволюція світового ризик менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. №12, 2013. С. 26031. http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf
10. Ткачук, А. Ю., Біляк, Т. О., & Виговський, В. Г. (2023). Розуміння природи криз та ризиків у процесі забезпечення ефективності управління підприємством. Економіка, управління та адміністрування, (1(103), 70–75. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-70-75](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-70-75) (дата звернення: 25.11.2023).
11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В.Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
12. Coombs, W.Timothy; Holladay, Sherry.J (2010). The Handbook of Crisis Communication. Malden:MA: Wiley-Blackwell.
13. De Wolf, Daniel; Mejri, Mohamed (2013). Crisis communication failures: The BP Case Study. International Journal of Advances in Management and Economics.
14. J. Abraham, R. Ballinger. Science, politics, and health in the brave new world of pharmaceutical carcinogenic risk assessment: Technical progress or cycle of regulatory capture? Social Science & Medicine, 75 (8) (2012), pp. 1433-1440, 10.1016/j.socscimed.2012.04.043
15. F.J. Alcaraz-Quiles, E. Urquia-Grande, C.I. Muñoz-Colomina, A. Rautiainen. E-government implementation: Transparency, accessibility and usability of government websites. International E-government development: Policy, implementation and best practice (2017), pp. 291-306. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-63284-1_12 (дата звернення: 22.12.2023).
16. Соціологічна енциклопедія / Укладач В.Г. Городяненко. Київ : Академвидав, 2008. 456 с.
17. D.B. Allison, H.V. Fineberg. EPA’s proposed transparency rule: Factors to consider, many; planets to live on, one. Proceedings of the National Academy of

Sciences, 117 (10) (2020), pp. 5084-5087, 10.1073/pnas.1922721117 (дата звернення: 20.11.2023).

18. S. Arshad, S. Khurram. Can government's presence on social media stimulate citizens' online political participation? Investigating the influence of transparency, trust, and responsiveness. *Government Information Quarterly*, 37 (3) (2020), p. 101486, 10.1016/j.giq.2020.101486

19. F. Azevedo, J.T. Jost, T. Rothmund, J. Sterling. Neoliberal ideology and the justification of inequality in capitalist societies: Why social and economic dimensions of ideology are intertwined. *Journal of Social Issues*, 75 (1) (2019), pp. 49-88, 10.1111/josi.12310

20. L. Boxell, M. Gentzkow, J.M. Shapiro. Cross-country trends in affective polarization. Working Paper No. 26669; Working Paper Series. National Bureau of Economic Research (2020), 10.3386/w26669

21. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. No 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16 (дата звернення: 20.12.2023).

22. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_2_5 (дата звернення: 05.01.2024).

23. Михайлова Є., Михайлов С. (2023). Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*, (1), 38–42. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7> (дата звернення: 20.11.2023).

24. Антикризові комунікації: час діяти. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/209268_antikrizov-komunkats-chas-dyati (дата звернення: 20.01.2024).

25. Фалович В., Бакуліна Н., Шушпанов Д. Особливості використання антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією.

Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, [S.l.], n. 25, p. 66-71, dec. 2020. ISSN 2707-8744. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/372>. (дата звернення: 20.01.2024).

26. Малімон В.І. Комунікативні технології в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали. Івано-Франківськ, ІФОЦППК, 2018. 51 с.

27. У 2022-му «Укрзалізниця» перевезла рекордну кількість пасажирів до ЄС за 10 років. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-uz-rekordni-perevezennia-do-es/32242349.html> (дата звернення: 20.01.2024).

28. Цього літа АТ «Укрзалізниця» перевезла на міжнародних маршрутах на 48% більше пасажирів, ніж минулого. URL: https://lb.ua/economics/2023/09/14/574789_tsogo_lita_ukrzalznitsya_perevezla.html (дата звернення: 20.01.2024).

29. Залізниця України у 2022 році перевезла понад 150 млн т вантажів. URL: <https://www.railinsider.com.ua/zalznyczya-ukrayiny-u-2022-roczy-perevezla-ponad-150-mln-t-vantazhiv/> (дата звернення: 20.01.2024).

30. "Укрзалізниця" оприлюднила обсяги вантажних перевезень за 2022 рік. URL: https://cfts.org.ua/news/2023/01/26/ukrzalznitsya_oprilyudnila_obsyagi_vantazhnikh_perevezhen_za_2022_rik_73519

31. Укрзалізниця почала використовувати ChatGPT для обробки звернень пасажирів. URL: https://lb.ua/society/2023/05/11/554772_ukrzalznitsya_pochala.html (дата звернення: 20.01.2024).

32. Офіційний сайт Укрзалізниці. <https://uz.gov.ua/passengers/hotline/> (дата звернення: 20.01.2024).

33. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. «Безбар'єрна Україна»: проблеми та перспективи // Нове українське право. 2023. №. 4. С. 82-93.

34. Працівники Укрзалізниці пройшли тренінг із психологічної підтримки. URL:

https://lb.ua/society/2022/09/09/528933_pratsivniki_ukrzaliznitsi_proyshli.html
(дата звернення: 20.01.2024).

35. Український досвід: комунікації брендів під час війни. URL:
<https://cases.media/article/ukrayinskii-dosvid-komunikaciyi-brendiv-pid-chas-viini>

36. В Укрзалізниці відреагували на гучний скандал з «домаганнями в купе». URL: <https://trueua.info/news/v-ukrzaliznitsi-vidreaguvali-na-guchnij-skandal-z-domagannyami-v-kupe> (дата звернення: 20.01.2024).

37. Нещасний випадок чи зумисні дії: УЗ розбирається з ситуацією щодо нападу на пасажирку у потязі. URL:
<https://www.unian.ua/society/anastasiya-lugova-uz-rozbirayetsya-z-situaciyeyu-shchodo-napadu-na-pasazhirku-u-potyazi-novini-ukrajini-11098259.html> (дата звернення: 20.01.2024).

38. Після мовного скандалу "Укрзалізниця" показала оновлений квиток: омбудсмен розпочав перевірку. URL:
<https://rubryka.com/2023/07/26/pislya-movnogo-skandalu-ukrzaliznytsya-pokazala-onovlenyj-kvytok-ombudsmen-rozprochav-perevirku/> (дата звернення: 20.01.2024).

39. Скандал дав результат: В Укрзалізниці показали новий міжнародний квиток. URL:
https://galinfo.com.ua/news/skandal_dav_rezultat_v_ukrzaliznytsi_pokazaly_novu_y_mizhnarodnyu_kvytok_403224.html (дата звернення: 20.01.2024).

40. «Укрзалізниця» втрапила у скандал через квитки на відсутні вагони. URL: <https://glavcom.ua/country/incidents/ukrzaliznitsja-vtrapila-u-skandal-cherez-kvitki-na-vidsutni-vahoni--966768.html> (дата звернення: 20.01.2024).

41. Налагодження комунікації зі співробітниками та інтеграція принципів сталого розвитку – наші завдання на шляху трансформації Укрзалізниці. URL: <https://portal.uz.gov.ua/2021/02/11/nalagodzhennya-komunikaciyi-zi-spivrobitnikami-ta-integracziya-princzipiv-stalogo-rozvitku-nashi-zavdannya-na-shlyakhu-transformacziyi-ukrzalizniczi/> (дата звернення: 20.01.2024).

42. Palmer, Robert; Nursey-Bray, Melissa (2007). "Rio Declaration on Environment and Development". In Robbins, Paul (ed.). *Encyclopedia of Environment and Society*. Vol. 4. Thousand Oaks: Sage Publications. pp. 1512–1514. ISBN 9781412927611.

43. UN Documentation Centre, Rio Declaration, Article 1. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf (дата звернення: 20.01.2024).

44. Комунікації зі співробітниками та інтеграція принципів сталого розвитку – наші завдання на шляху трансформації Укрзалізниці. URL: <https://portal.uz.gov.ua/2021/02/11/nalagodzhennya-komunikacziyi-zi-spivrobitnikami-ta-integracziya-princzipiv-stalogo-rozvitku-nashi-zavdannya-na-shlyakhu-transformacziyi-ukrzalizniczi/> (дата звернення: 20.01.2024).

45. N. van Doorn, A. Badger. Platform capitalism's hidden abode: Producing data assets in the gig economy. *Antipode*, 52 (5) (2020), pp. 1475-1495

46. Anti-refugee mobilization in social media: The case of soldiers of Odin. *Social Media + Society*, 4 (1) (2018), pp. 1-11

47. Buti, M. (2020). A tale of two crises: lessons from the financial crisis to prevent the Great Fragmentation. *VoxEU.org blog*, 13 September 2020. URL: <https://voxeu.org/article/lessons-financial-crisis-prevent-great-fragmentation>. (дата звернення: 20.01.2024).

48. Council of the European Union. Council Regulation (EU) 2020/672 of 19 May 2020 On the Establishment of a European instrument For Temporary Support to Mitigate Unemployment Risks in an Emergency (SURE) Following the COVID-19 Outbreak. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg (2020)

49. Darvas, Z. (2020). "The EU's recovery fund proposals: crisis relief with massive redistribution". *Bruegel Blog*, 17 June. URL: <https://www.bruegel.org/blog-post/eus-recovery-fund-proposals-crisis-relief-massive-redistribution>. (дата звернення: 20.01.2024).

50. Зубарева М. А. Прикладні антикризові PR-технології : навч. посіб. / М. А. Зубарева. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. 162 с.

51. L. MARTSENIUK, A. BARABASH, B. DAS. TECHNOLOGIES FOR IMPROVING ANTI-CRISIS COMMUNICATION OF STATE-OWNED ENTERPRISES (on the example of JSC "Ukrzaliznytsia") // Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. – 2023, Special Issue № 1. URL: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/sp1/NV_spec-2023-1-245-254.pdf.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему «Технології удосконалення антикризової комунікації державних підприємств (на прикладі АТ «Укрзалізниця»)» присвячена дослідженню типології криз та антикризових комунікацій як невід’ємної складової загальної комунікативної діяльності підприємств на прикладі державного підприємства АТ «Укрзалізниця». У роботі вивчено теоретичні та розроблено практичні рекомендації щодо розвитку сучасних технологій антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця». Об’єктом дослідження виступає процес впровадження сучасних технологій антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця». Предметом – сукупність теоретичних положень щодо формування розвитку сучасних технологій антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця».

Інформаційною базою дослідження слугували дані з відкритих джерел статистичної звітності, наукові дослідження провідних українських вчених, а також провідних міжнародних організацій та іноземних науковців. Практична значущість дипломної роботи полягає в широкому порівняльному аналізі сутності та типології криз, а відповідно і напрямів розвитку антикризових комунікацій та надання дієвих рекомендацій для запровадження на державному підприємстві – АТ «Укрзалізниця». Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо розвитку сучасних технологій антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця». Аналіз джерельної бази дозволив: 1) надати опорні визначення поняттям «криза», «антикризові комунікації» та 2) типологізувати досліджувані явища. Результатом аналізу також є розробка рекомендацій розвитку сучасних технологій антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця», що відобразилося в Стратегії антикризових комунікацій АТ «Укрзалізниця». Далі напрацювання зможуть стати у нагоді для подальших досліджень зі вказаної теми. У роботі використовувалися наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, власні дослідження, наприклад, проведення SWOT-аналізу [51].

Ключові слова: комунікація, комунікативні стратегії, антикризові комунікації, АТ «Укрзалізниця», електронне врядування.

ABSTRACT

The thesis on «Technologies of improving anti-crisis communication of state-owned enterprises (on the example of JSC «Ukrzaliznytsia»)» is devoted to the study of the typology of crises and anti-crisis communications as an integral component of the general communicative activity of enterprises on the example of the state-owned enterprise JSC «Ukrzaliznytsia». The paper studied theoretical and developed practical recommendations for the development of modern anti-crisis communications technologies of JSC «Ukrzaliznytsia».

The object of research is the process of implementing modern anti-crisis communications technologies of JSC «Ukrzaliznytsia».

The subject is a set of theoretical provisions regarding the development of modern technologies of anti-crisis communications of JSC «Ukrzaliznytsia».

Data from open sources of statistical reporting, scientific studies of leading Ukrainian scientists, as well as leading international organizations and foreign scientists served as the information base of the study. The practical significance of the thesis consists in a broad comparative analysis of the essence and typology of crises, and accordingly, the directions of development of anti-crisis communications and the provision of effective recommendations for implementation at the state enterprise – JSC «Ukrzaliznytsia». The purpose of the qualification work is to develop theoretical and practical recommendations for the development of modern anti-crisis communications technologies of JSC «Ukrzaliznytsia».

The analysis of the source base allowed: 1) to provide basic definitions of the concepts of «crisis», «anti-crisis communications» and 2) to typologize the studied phenomena. The result of the analysis is also the development of recommendations for the development of modern anti-crisis communications technologies of JSC «Ukrzaliznytsia», what was reflected in the Anti-Crisis Communications Strategy of Ukrzaliznytsia JSC. Further, the findings can be useful for further research on the specified topic. The work used scientific works of domestic and foreign scientists, own research, for example, SWOT-analysis [51].

Keywords: communication, communication strategies, anti-crisis communications, Ukrzaliznytsia, electronic governance.