

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Дикань О. В., д.е.н., професор,  
Глушенко Т. М., ст. викладач,  
Гараєв М. В., асистент (УкрДУЗТ)*

*У статті досліджено сутність антикризового управління. Охарактеризовано поняття «антикризове управління» на основі використання системного підходу. Запропоновано основні напрямки антикризових змін. Ідентифіковано основні заходи з реалізації запропонованих напрямів. Зазначено можливі очікування та наслідки реалізації схеми антикризового управління. Деталізовано деякі прийоми концептуальної моделі. Визначено актуальність основних концептуальних положень, що забезпечують систему антикризового управління.*

*Ключові слова. антикризове управління, залізничний транспорт, пасажирський комплекс, концептуальна модель, механізм антикризового управління.*

## CRISIS MANAGEMENT OF THE RAILWAY PASSENGER SERVICE SYSTEM

*Dykan O. V., D.Sc. (Econ.), prof.,  
Hlushenko T. M., asst. prof.,  
Haraiev M. V., asst. prof. (UkrSURT)*

*The railway industry as a production-economic and social system is one of the essential strategic components of the Ukrainian economy. However, it experiences more difficulties adapting to the requirements of the XXI century (i.e., quick decision-making, timeliness, the relevance of anti-crisis policy, strategy and future orientation). At the same time, the accelerated dynamics of changes in the external environment, the use of the crisis as a key growth driver, and close integration with the state economy indicate the imperfection of the existing models, methods and provisions of the strategic management aiming at sustainable development of the transport company.*

*To comply with current trends and address the challenges of the ongoing crisis, a number of measures is required: diversify the range of companies' activities; develop management methods based on the contemporary context and global guidelines; ensure strategic sustainability, management of change (MOC), and effective anti-crisis measures. The aforementioned measures determine the relevance of the chosen topic.*

*The article clarifies the essence of crisis management based on the use of a system approach, which refers to a holistic, complex and internally differentiated set of elements that effectively ensure the implementation of legal, organizational, methodological, and informational functions aimed at creating the most favorable conditions for the financial recovery of the industry. Strategic directions of the anti-crisis changes of railway passenger service system are suggested.*

*The practical significance of the study lies in the development of a generalized conceptual scheme of crisis management based on selected strategic areas of crisis change,*

*which aim at increasing the efficiency and improving the quality of the railway passenger service system based on the methods and principles of behavioral economics.*

**Keywords:** *crisis management, railway transport, railway passenger service system, conceptual model, crisis management mechanism.*

**Постановка проблеми.** Сучасні реалії, а саме світова пандемія, економічна криза, прийдешня разом з пандемією, як наслідок уповільнений попит на перевезення, високий рівень конкуренції з боку автомобільних та авіаційних перевезень, вносять свої корективи в ринок залізничних пасажирських перевезень. До того ж, соціально-економічні перетворення, що відбуваються в країні, низький коефіцієнт оновлення рухомого складу, недостатнє фінансування державою, велике число пільгових пасажирів, істотно знижують ефективність роботи пасажирського комплексу залізничних перевезень. До того ж, такі проблеми сучасної галузі призводять до втрати частини ринку пасажирських перевезень, погіршення якості надаваних послуг та рівня безпеки. Все це посилює актуальність дослідження напрямів антикризового управління як ключового фактору забезпечення ефективності роботи пасажирського комплексу залізничних перевезень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні теоретичні аспекти антикризового управління висвітлено в наукових працях зарубіжних вчених: І.Х. Ансофф [1], С.Г. Беляєв [2], С.В. Валдайцев [3], та ін. Проблемам антикризового управління залізничним комплексом присвячені розробки провідних вітчизняних науковців в галузі: І.В. Токмакова [4], О.В. Христофор [5], З.Є. Шершньова [6], Т. Ю. Чаркіна [7], В.П. Кукоба [8], Ю.С. Бараш [9] та ін.

Проте, слід зазначити, що питання антикризового управління в галузі пасажирських залізничних перевезень потребують поглибленого вивчення та постійного удосконалення.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових робіт,

присвячених питанням антикризового управління, підвищенню рентабельності пасажирського комплексу залізничних перевезень, залишати без уваги та подальших розробок дані питання неможливо.

**Метою статті** є розробка напрямів та методичних основ формування ефективної системи антикризового управління пасажирського транспорту і вироблення рекомендації щодо їх практичної реалізації.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- досліджувати економічні механізми, що приводять до кризового стану;

- обґрунтувати концепцію формування системи антикризового управління у взаємозв'язку зі стратегією розвитку транспортного комплексу і соціально-економічного розвитку країни;

- розробити комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на стабілізацію і підвищення якості роботи пасажирського комплексу.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення щодо організації антикризового управління на транспорті.

Об'єктом дослідження є пасажирський комплекс залізничних перевезень.

Теоретичною і методологічною основою роботи є результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених в області антикризового управління, оцінки ефективності програм фінансового оздоровлення, економіки і управління на транспорті.

**Виклад основного матеріалу.** Протягом тривалого часу пасажирські перевезення відносяться до збиткового виду економічної діяльності залізничного транспорту, що частково фінансується за

рахунок прибутку від вантажних перевезень, оскільки залізниця недоотримує кошти від перевезення пільгових пасажирів. Означена ситуація вимагає постійної уваги науковців і практиків, поєднання потенціалу та досвіду як вітчизняного, так і зарубіжного, в питаннях антикризового управління, мобілізації різних видів виробничих ресурсів для системного оздоровлення пасажирського сектору. В цьому сенсі необхідний системний підхід до розуміння та дослідження сучасних процесів управління в галузі залізничних пасажирських перевезень.

Сутність антикризового управління пасажирських залізничних перевезень полягає в реалізації комплексу цілей, завдань і основних напрямків діяльності елементів галузі, а також механізму управління, що спрямований на забезпечення постійного зростання ефективності та підвищенню якості транспортного забезпечення. Загалом, складні кризові періоди необхідно використовувати як нові можливості стратегічного розвитку, що має на увазі правильний підбір команди, побудову структури управління, що здатна до самооптимізації, і системи реінжинірингу бізнес-процесів, а також впровадження та адаптацію сучасних стратегій управління.

Тож, механізм антикризового управління представляє собою комплекс послідовних дій по досягненню беззбиткового та, з часом, ефективного функціонування, який включає велику кількість взаємопов'язаних та мінливих факторів і результатів їх впливу. Саме такі фактори, умови, принципи діяльності вимагають ретельного дослідження та узгодження, що можливе за умови реалізації дієвого механізму.

Узагальнення визначень поняття «антикризове управління», дозволило уточнити і доповнити це визначення на основі використання системного підходу. Так, систему антикризового управління можна визначити як цілісну, складно організовану і внутрішньо

диференційовану сукупність елементів, що ефективно забезпечують реалізацію функцій правового, організаційного, методичного та інформаційного характеру, спрямованих на створення максимально сприятливих умов для фінансового оздоровлення галузі.

Головною метою створення та реалізації системи антикризового управління повинна бути стабілізація роботи пасажирського комплексу. Ця мета розгортається в ієрархічну послідовність цілей і завдань: проведення санаційних заходів для фінансового оздоровлення; подолання кризового стану і підвищення ефективності роботи.

Основні напрямки антикризових змін, представлені на рисунку 1, відображають ключові, базисні точки дії, спрямовані на стабілізацію і підвищення якості роботи пасажирського комплексу.

Реалізація даних напрямків передбачає формування сприятливих умов для ведення господарської діяльності, створення позитивного інформаційного фону, активізацію інвестиційного та інноваційного процесів, створення стійких стимулів до пошуку нових ніш і прагнення до виходу на лідируючі позиції, а також передбачає активні зміни і включення в сучасні процеси стратегічного галузевого і загальносвітового розвитку і інтеграції.

Основними заходами з реалізації запропонованих напрямків вбачаються наступні (рис. 2):

- фінансові заходи, спрямовані на поліпшення стратегічної стійкості;
- розробка і побудова системи підвищення стратегічної стійкості;
- пошук і впровадження рішень у компаній-лідерів інших галузей;
- залучення представників громадянського суспільства до обговорення напрямків розвитку пасажирського комплексу;
- розробка і впровадження антикорупційних програм;
- розширення можливостей впровадження Smart-технологій;

## Проблеми транспортного комплексу України

- залучення приватних коштів за рахунок формування привабливого іміджу в очах споживачів і продажу системи ідей і рішень.

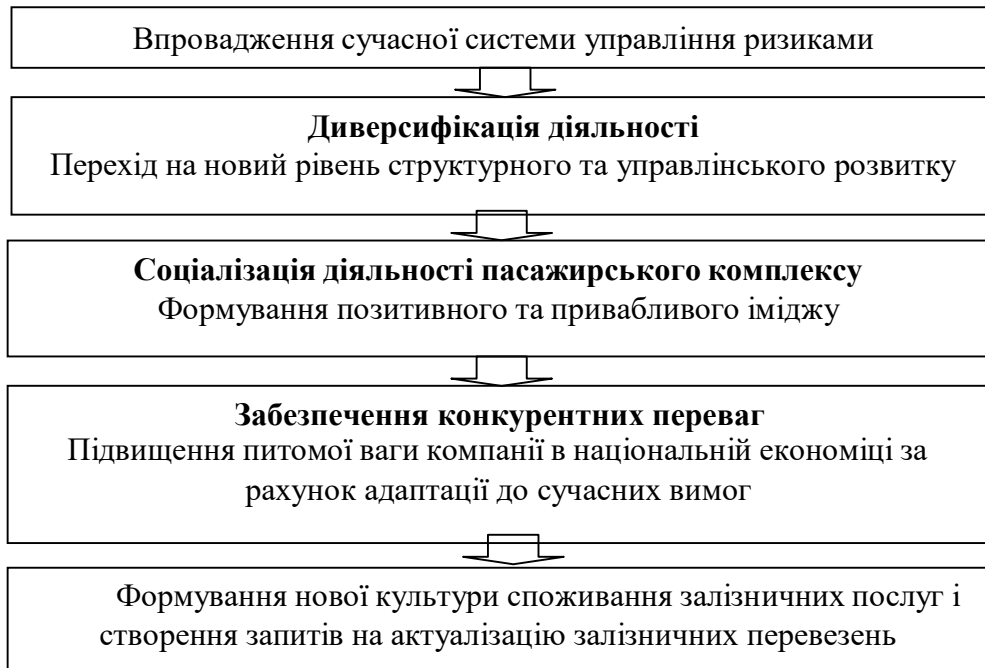


Рис. 1. Стратегічні напрямки антикризових змін пасажирського комплексу

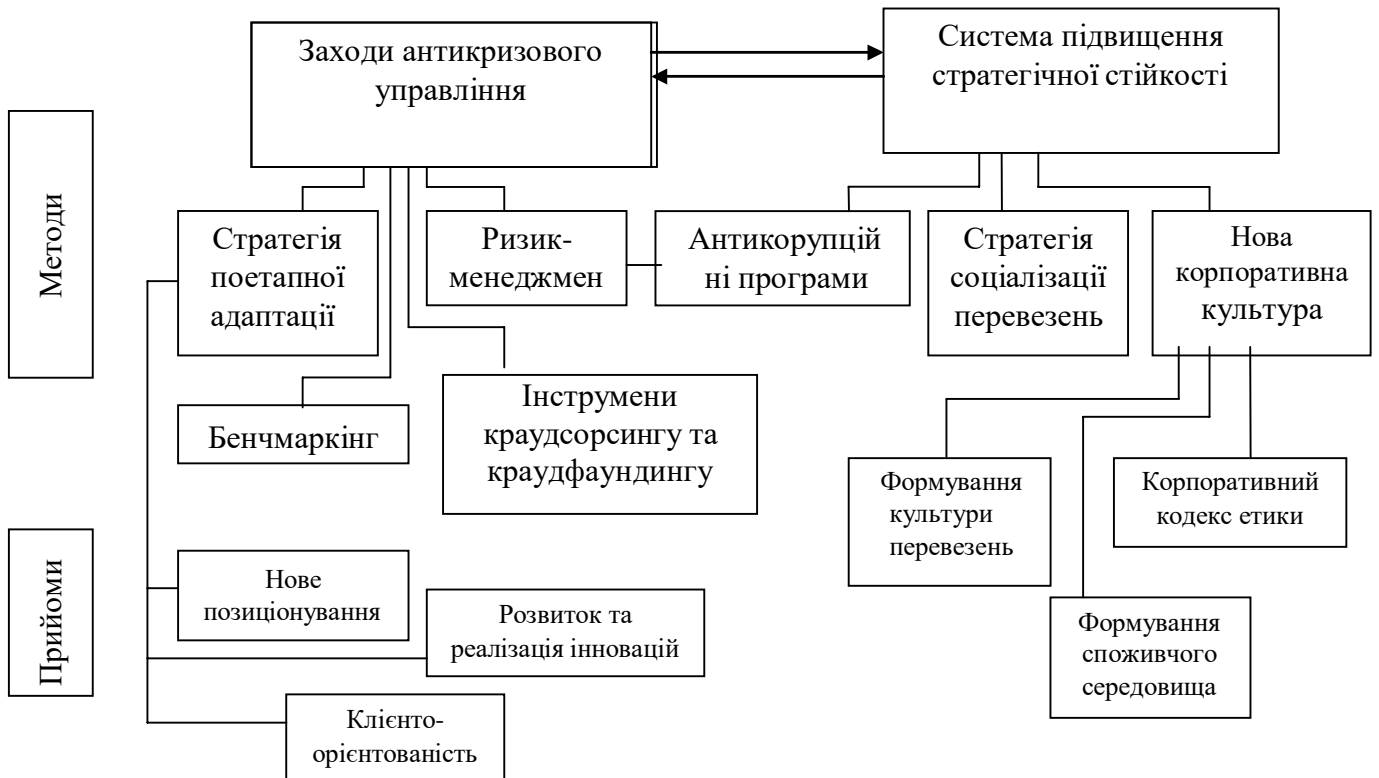


Рис.2. Узагальнена концептуальна схема антикризового управління

Однак, в рамках запропонованих заходів в умовах кризи передбачається акцентування уваги не лише виключно на досягненні цільових фінансових показників діяльності. Адже вони є одними з найбільш легко оцінюваних показників, але при цьому не завжди їх позитивна чи негативна динаміка свідчить про досягненні стратегічної стійкості та формування можливостей подальшого зростання за рахунок реалізації програми управління антикризовими змінами.

Таким чином, запропонований науковий інструментарій дасть змогу: впливати на потреби в пасажирських перевезеннях залізничним транспортом, тобто формувати попит на транспортні послуги; підвищити якість послуг, що надаються; розширити коло бізнес-партнерів за рахунок залучення споживачів транспортної продукції в сферу транспортного бізнесу; зробити комплекс пасажирських перевезень більш гнучким і клієнтоорієнтованим.

У систему антикризового управління повинно входити кілька підсистем з вираженими локальними властивостями: зовнішня підсистема, що складається зі світової, національної та ринкової підсистем; внутрішня підсистема, що включає в себе значне число підсистем, що відбивають чинники внутрішнього характеру.

Унікальність зовнішнього середовища сьогодні - швидкість і глибина змін, що відбуваються. Для виживання в умовах кризи, що склалася необхідно приймати антикризові заходи швидко і рішуче, і починати робити це «вже вчора». При цьому потрібно безліч радикальних, але добре зважених і продуманих рішень, і деякі з них можуть стати в нагоді іншим галузям бізнесу або запозичені звідти.

На основі аналізу цілей підсистем, що входять в систему антикризового управління, можна виділити наскрізну функцію на всіх ієрархічних рівнях - забезпечення конкурентної переваги

пасажирського комплексу на всіх стадіях життєвого циклу.

Так деталізуючи деякі аспекти концептуальної схеми антикризового управління, можна зазначити:

-має сенс періодично організувати для співробітників всіх рівнів комплексу так звані мозкові штурми. За результатами таких заходів, підвищується можливість отримати варіанти оптимальних рішень щодо створення та реалізації стратегії антикризових заходів і затвердити механізм її реалізації.

-велика робота має бути проведена з персоналом - припинення найму, скорочення числа тимчасових працівників, відправка частини персоналу в оплачувані і неоплачувані відпустки, переведення на неповний робочий тиждень.

Проведення стратегічних змін - у вищій мірі відповідальна і важка задача, але на реалізацію деяких змін може бути витрачено менше зусиль, особливо якщо вони не вимагають змін загальних уявлень про те, як підприємство повинно конкурувати на ринку. Наприклад, принципові нововведення, здійснені Лі Якокка в управлінні фірмою Chrysler, не привели до фундаментальних змін в стратегічному управлінні. Якокка зробив заміну багатьох віце-президентів компанії, змінив деякі системи, зробив упор на економію, призначивши собі річну зарплату в 1 дол., і звернувся до послуг нового рекламного агентства. Ці зміни привели до посилення вже існуючих всередині компанії тенденцій і сприяли змінам в більшій мірі, ніж проведення нової конкурентної стратегії.

-збереження високої лояльності клієнтів, партнерів та інвесторів. Лояльність - одна з головних передумов для розвитку компанії, але одночасно і ключова складова при подоланні будь-якої кризи. В умовах введення непопулярних антикризових заходів, важливо зробити все можливе для збереження лояльності як пасажирів, так і ключових постачальників, партнерів та інвесторів. Важливо

підтримувати рівень довіри впродовж кризи та особливо після. Тому важливо налагодити інтенсивний зворотний зв'язок і бути в курсі мінливих потреб і очікувань клієнтів і партнерів.

-ефективні піар-комунікації з пасажирями, партнерами та інвесторами. В умовах кризи важливо оперативно доводити суть прийнятих важливих рішень до пасажирів, співробітників, а також до громадськості і пояснювати причини їх прийняття.

-державна підтримка галузі в кризових ситуаціях. Залізничні перевезення - стратегічна сфера в багатьох країнах. Без участі держави галузь буде відновлюватися після кризи дуже довго і потребувати серйозних витрат.

Таким чином, запропонована концептуальна модель антикризового управління надасть змогу не тільки оперативно реагувати на різні кризові тенденції в діяльності галузі, але і сприяє як мінімізації негативних наслідків, так і максимізації можливостей використання кризи як основного драйвера зростання показників діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах нестабільності.

**Висновок.** Криза стрімко та активно увійшла в соціально-економічне життя сучасного суспільства, та тільки набирає оберти, а її наслідки будуть відчуватися ще багато місяців, тому керівництво в галузі залізничного транспорту в цілому повинно не зупинятися на розробленому стратегічному плані, а постійно вдосконалювати, та вживати рішучих дій, щоби вивести пасажирський комплекс залізничних перевезень з кризового стану.

Наукова новизна роботи полягає в виділенні додаткових напрямків антикризового управління пасажирськими перевезеннями залізничного транспорту з метою зростання ефективності їх діяльності. Таким чином, в статті:

- сформульовано поняття «система антикризового управління», що уточнює і доповнює існуючі визначення, адаптоване

до пасажирського комплексу залізничних перевезень;

- розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності пасажирських залізничних перевезень в умовах впровадження системи антикризового управління.

Практична значимість дослідження полягає у розробленні узагальненої концептуальної схеми антикризового управління на базі виділених стратегічних напрямків антикризових змін, що орієнтовані на зростання ефективності діяльності і підвищення якості роботи пасажирського комплексу.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Ансофф І. Стратегическое управление/И.Ансофф: Пер. англ. / Науч. ред. и вст. ст. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1993. –328 с.

2 Беляев С. Г. Теория и практика антикризисного управления / С. Г. Беляев, В. И. Кошкин. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005. – 469 с.

3 Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник / С.В. Валдайцев. — М.: Проспект, 2007. — 310 с

4 Токмакова І.В. Антикризове управління на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2010. — № 31. — С. 59—62.

5 Христофор О.В. Антикризовий менеджмент на підприємствах залізничного транспорту в умовах падіння обсягів перевезень. Збірник наукових праць ДЕДУТ. Серія "Економіка і управління". 2015. Вип. 31. — С. 122—131.

6 Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством [Текст]: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З.Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З.Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2007. — 676 с.

7 Чаркіна Т. Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 45–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.45

8 Управління антикризовою діяльністю підприємства [Текст]: навч. посіб. / В.П. Кукоба; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2008. — 395 с.

9 Бараш Ю.С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень / Ю.С. Бараш, Т.Ю. Чаркіна [Текст]. — Дніпропетр. нац. ун-т залізничного трансп. ім. В. Лазаряна. — Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. — 184 с.

#### REFERENCES

1 Ansoff I. (1993) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika (in Russian)

2 Belyaev S. G., Koshkin V. I. (2005) *Teoriya i praktika antykrizisnogo upravleniya* [Theory and practice of crisis management]. Moscow: Zakon i pravo: YuNITI (in Russian)

3 Valdaytsev S.V. (2007) *Antykrizisnoe upravlenie na osnove innovatsiy: uchebnik* [Crisis Management Based on Innovation: A Textbook]. Moscow: Prospekt (in Russian)

4 Tokmakova I.V. (2010) *Antykrizove upravlinnia na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu* [Crisis management

at railway transport enterprises]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 31, pp. 59-62.

5 Khrystofor O.V. (2015) *Antykrizovyi menedzhment na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu v umovakh padinnia obsiahiv perevezen* [Crisis management at railway transport enterprises in the conditions of falling traffic volumes]. *State Economics and Technology Transport University, Economics and Management Series*, vol. 31, pp. 122-131.

6 Shershnova Z. Ye. (2007) *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)

7 Charkina T. Yu. (2020) *Kontseptualni zasady zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia pasazhyrskoho kompleksu zaliznychnoho transportu* [Conceptual principles of crisis management for railway passenger service systems]. *Economy and State*, no. 12, pp. 45-49. doi:10.32702/2306-6806.2020.12.45

8 Kukoba V. P. (2008) *Upravlinnia antykrizovoiu diialnistiu pidpriemstva* [Management of anti-crisis activity of the enterprise]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)

9 Barash Yu. S., Charkina T. Yu. (2015) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu zaliznychnykh pasazhyrskykh perevezen* [Management of the competitiveness of railway passenger transportations]. Dnipropetrovsk: Aktsent PP (in Ukrainian)