

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

STRATEGIC ASPECTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF THE PASSENGER COMPLEX OF RAILWAY TRANSPORT

УДК 338.47:656.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.77-9>

Овчиннікова В.О.

д.е.н., професор,
професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом, Український державний університет залізничного транспорту

Мар'єнко Л.В.

здобувачка освіти,
Український державний університет залізничного транспорту

Ващенко О.С.

здобувачка освіти,
Український державний університет залізничного транспорту

Ovchynnikova Viktoria

Ukrainian State University of Railway Transport

Marienko Lyudmyla

Ukrainian State University of Railway Transport

Vatsenko Olga

Ukrainian State University of Railway Transport

У статті встановлено, що наразі господарювання залізничних підприємств характеризується наявністю великої кількості дестабілізуючих факторів, породжує безліч кризових явищ в діяльності пасажирського комплексу. Доведено, що дієвим базисом для подолання зазначених негативних тенденцій є відповідна система, що побудована на засадах стратегічного управління з розкриттям особливостей використання базових стратегічних інструментів в даному процесі, а також з урахуванням особливостей господарювання АТ «Укрзалізниця». Одним з ключових інструментів стратегічного управління є стратегічний контроль, який в умовах глобальної трансформації факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ повинен стати визначальною ланкою у всіх підсистемах антикризового управління підприємств пасажирського комплексу. Це дозволить забезпечити дієвість системи антикризового управління за рахунок своєчасного та максимально повного досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку не зважаючи на будь-яку зміну факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ функціонування пасажирського комплексу України.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова стратегія, стратегічне управління, стратегічний контроль, підприємства залізничного транспорту, пасажирський комплекс.

The article establishes that the current functioning of railway enterprises, which is characterized by the presence of a maximum number of destabilizing factors, gives rise to many crisis phenomena in the activity of the passenger complex. Anti-crisis management is a qualitative basis for overcoming these negative trends. It has been established that the basis for ensuring the effectiveness of anti-crisis management of the passenger complex of railway transport is an appropriate system built on the principles of strategic management with disclosure of the features of the use of basic strategic tools in this process, as well as taking into account the features of management of JSC "Ukrzaliznytsia". One of the key tools of strategic management is strategic control, which in the conditions of the global transformation of factors of the external and internal environments should become a determining link in all subsystems of anti-crisis management of enterprises of the passenger complex. Subjects of strategic control in the system of anti-crisis management of the passenger complex of railway transport of Ukraine should include: business model; potential, which is a set of special skills and knowledge possessed by an organization or an individual, able to perform one or more critically important business processes in a way that no one else can, which allows to conduct a successful competitive struggle for a long time, strategic initiatives, the company's management process, corporate culture, opportunities. This will make it possible to ensure the effectiveness of the anti-crisis management system due to the timely and maximally complete achievement of the established strategic development guidelines, regardless of any change in the factors of both the external and internal environments of the functioning of the passenger complex of Ukraine. In general, the proposed system is aimed at the formation and improvement of the process of anti-crisis management of the passenger complex of railway transport due to the improvement of its strategic foundations of anti-crisis management through a review of the place and, accordingly, the role of strategic control in this system.

Key words: anti-crisis management, anti-crisis strategy, strategic management, strategic control, railway transport enterprises, passenger complex.

Постановка проблеми. Антикризове управління підприємствами пасажирського комплексу залізничного транспорту в сучасних умовах є одним із основних важелів подолання кризових явищ в галузі. Залізничні підприємства, як суб'єкти господарювання, є основною ланкою економіки держави. Сьогодні пасажирський комплекс залізничного транспорту переживає складний етап прояву кризи, спричиненої низкою як внутрішньо-державних, так і зовнішньополітичних факторів. Серед яких, перш за все, слід виділити розвиток процесів глобалізації, інформатизації, екологізації, становлення цифрової економіки у світі та в Україні, а також запровадження воєнного стану в державі. В таких умовах актуальною є проблема розробки та реалізації стратегічного інструментарію антикризового управління, що створить підґрунтя для забезпечення якості прийняття управ-

лінських рішень відносно локалізації кризових явищ та подолання наслідків криз з найменшою ймовірністю банкрутства та стане запорукою своєчасного і максимально повного подолання крих, а також їх наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні положення стратегічного управління підприємствами залізничного транспорту було висвітлено в працях Диканя В. Л., Маковоз О. В., Токмакової І. В., Шраменко О. В., Овчиннікової В. О., Попова Д. О., Обруч Г. В., Веселова А. М., Гавриш К. В. [1–4] та інші. Щодо концептуальних засад антикризового управління підприємств залізничного транспорту, то вони знайшли своє відображення в працях Кривов'язюка І. В., Лігоненко Л. О., Диканя В. Л., Токмакової І. В., Чаркіної Т. Ю., Чернявської Т. А. [5–10] та інші. Дослідження праць зазначених науковців дозволило дійти висновку, що положення

стратегічного управління неодноразово використовувались в системі антикризового управління підприємств залізничного транспорту. Проте переважна більшість наявних наукових здобутків орієнтувалась на розробку теоретико-методологічних положень формування антикризової стратегії залишаючи поза увагою необхідність детального розкриття особливостей використання базових стратегічних інструментів в даному процесі, що не дозволяло досягнути бажаних результатів. Саме тому наразі актуалізується питання визначення стратегічних основ антикризового управління підприємствами пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування стратегічних основ антикризового управління підприємствами пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складність, невизначеність і нестабільність умов зовнішнього середовища, хаотичність зміни факторів, які її формують, привели до загострення кризових процесів і зумовили виникнення кризової ситуації на підприємствах сфери пасажирських залізничних перевезень. Слід зазначити, що кризові явища багатолікі, вони виникають в різний час і різних сферах діяльності підприємств пасажирського комплексу, проявляються в різній формі. Розуміння керівниками пасажирської залізничної компанії внутрішніх можливостей господарюючого суб'єкта створює передумови для формування антикризової стратегії і розробки відповідного портфеля антикризових заходів, адекватних змінам зовнішнього середовища [5]. Виходячи з цього, можливості пасажирського залізничного комплексу протистояти негативному впливу факторів в значній мірі визначаються рівнем його внутрішньої кризостійкості, тобто здатності всіх виробничих підрозділів АТ «Укрзалізниця», у сфері пасажирських перевезень, забезпечувати комплексу реалізацію встановлених стратегічних орієнтирів на всіх рівнях реалізації антикризової стратегії (загальнокорпоративному рівні, рівні стратегічних бізнес одиниць, функціональному рівні). Головним інструментом забезпечення максимальної реалізації зазначеного є стратегічний контроль (рис. 1), який за допомогою якісної і кількісної оцінки ключових факторів формування та реалізації антикризової стратегії, визначає ступінь комплексного виконання стратегічного плану, а також дозволяє своєчасно здійснити відповідні корегуючі управлінські дії.

Це дозволить підприємствам залізничного транспорту протистояти різного роду ризикам, допоможе визначити їх потенційну здатність досягнути запланованих результатів, забезпечити сталий розвиток при несприятливому впливі будь-яких кризових ситуацій в умовах нестійкого зовніш-

нього і внутрішнього середовищ. Щодо предметів стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України, то до них слід віднести:

1. Бізнес модель або модель господарської діяльності пасажирської компанії. Стратегічний план може передбачати трансформацію бізнес-моделі. І, навпаки, стратегія може здійснюватися в рамках існуючої бізнес-моделі.

При проведенні заходів зі стратегічного контролю слід звернути увагу:

- на відповідність бізнес-моделі сутності стратегії розвитку. Бізнес-модель і стратегія можуть мати взаємну невідповідність. Розвиток пасажирської компанії буде стримуватися або навіть обмежуватися застосуванням підходом до організації бізнесу: стратегічні цілі не можуть бути досягнуті в силу організаційних та управлінських особливостей бізнес-моделі. Революційна, інноваційна бізнес-модель сама по собі надасть хороші результати. І, навпаки, нежиттєздатна бізнес-модель виявиться непридатною для реалізації будь-якої антикризової стратегії [3];

- на відповідність бізнес-моделі стратегічних ініціативам, які вступають в протиріччя з операційними і організаційними параметрами бізнес-моделі. При виконанні антикризової стратегії може з'ясуватися, що пасажирський комплекс в силу особливостей бізнес-моделі нездатний здійснювати стратегічні ініціативи. Неодноразово в діяльності АТ «Укрзалізниця» спостерігається той факт, що рішення керуючої ланки губилися в справах філій і виробничих підрозділів, причому не за причиною незадовільної виконавської дисципліни, а через те, що стратегічні ініціативи «зверху» не могли бути виконані належним чином [9]. Тому, аналізуючи виконання антикризової стратегії, потрібно надати відповідь на питання, чи були внутрішньокорпоративні умови, необхідними для реалізації стратегічних ініціатив;

- на відповідність бізнес-моделі умовам зовнішнього середовища. Компанії протягом десятиліть створюють і розвивають основні можливості, виробляють бізнес-модель, залучають клієнтів і формують ринки збуту [1]. Однак умови зовнішнього середовища час від часу кардинально змінюються. І важливо не те, що зовнішні зміни важко передбачити, а те, що велика компанія, така як АТ «Укрзалізниця» та навіть його пасажирська філія не може змінитися так само швидко, як зовнішнє середовище. Діючи стратегічно, керівництво компанії може займатися формуванням бізнес-моделі, ключові параметри якої суперечать зовнішнім умовам. Причинами цього можуть бути зовнішні зміни або явна помилка керівництва, яке не бажає враховувати або помічати вплив зовнішніх факторів на організаційну побудову бізнесу. Тому при оцінці результатів виконання антикризо-

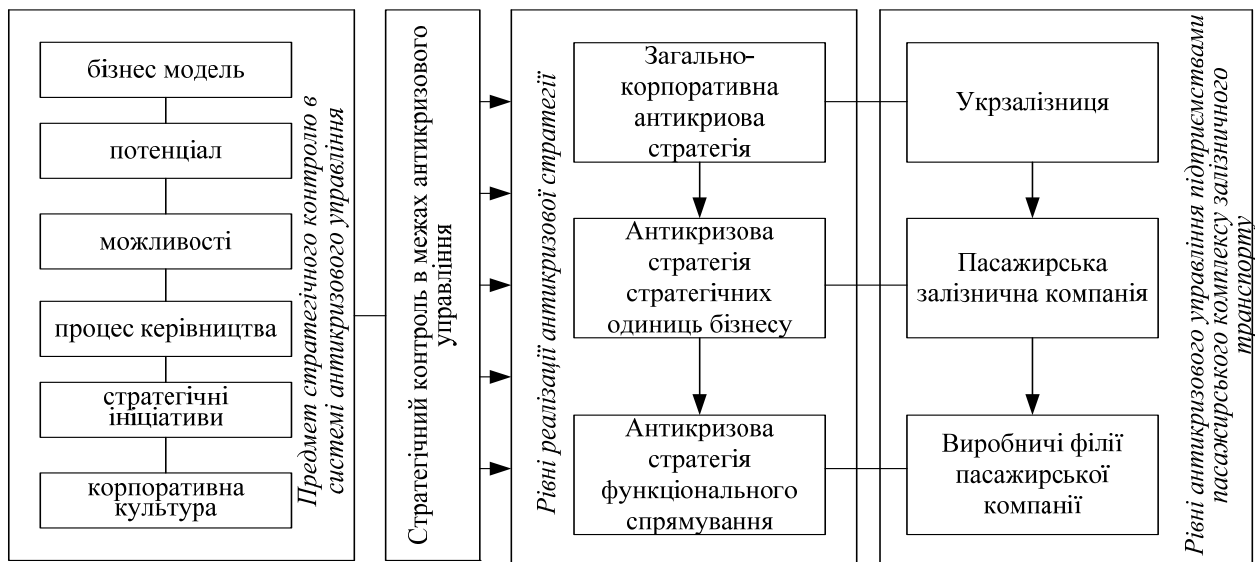


Рис. 1. Стратегічний контроль під час формування та реалізації антикризової стратегії підприємствами пасажирського комплексу залізничного транспорту

Джерело: авторська розробка

вої стратегії пасажирського комплексу залізничного транспорту потрібно встановити, наскільки бізнес-модель відповідає умовам зовнішнього середовища.

2. Потенціал, що являє собою сукупність особливих умінь і знань, якими володіє організація або індивідуум, здатні виконувати один або кілька критично важливих бізнес-процесів так, як ніхто інший, що дозволяє вести успішну конкурентну боротьбу тривалий час. Стратегія розвитку – це додаток, створення і розвиток основних можливостей компанії [2]. Тому основні можливості виступають складовою частиною предмета стратегічного контролю в системі стратегічного управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, оскільки вони є джерелом конкурентних переваг, від яких залежить успіх в реалізації антикризового стратегічного плану.

При здійсненні процедури стратегічного контролю, щодо основних можливостей, потрібно досліджувати:

- сутність і стан основних можливостей, на базі яких реалізується обрана антикризова стратегія підприємств пасажирського комплексу;
- створення нових і розвиток існуючих основних можливостей в процесі реалізації антикризової стратегії пасажирського комплексу;
- ключові можливості компаній-аналогів і конкурентів.

3. Стратегічні ініціативи. Процес стратегічного антикризового планування ґрунтується на стратегічних ініціативах, які рухають процес стратегічного планування, об'єднуючи індивідів навколо нових ідей, прагнень, керівних намірів, що висловлюються власниками і стратегічними лідерами. Від-

повідно підсумки втілення в життя ініціатив і намірів виступають предметом стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, тоді як формальне ставлення, що оцінюється за набором показників виконання антикризової стратегії може виявитися позбавленим сенсу. Пасажирський комплекс може запропонувати новий вид послуг на транспортно-логістичний ринок і досягнути успіху, окупивши інвестиції, навіть в разі якщо їх рівень перевищить запланований раніше рівень. І, навпаки, заходи по придбанню додаткової виробничої філії можуть виявитися марними навіть при більш низькому рівні інвестиційних витрат, якщо стратегічні наміри залишилися незадоволеними. Переважаючу цінність має реалізація саме стратегічних ініціатив, а не формальне досягнення показників, закріплених в їх на збалансованій карті.

При оцінці підсумків реалізації антикризової стратегії необхідно брати до уваги відповідність стратегічних намірів умовам зовнішнього середовища. Наміри власників і керівництва пасажирської компанії з антикризового управління можуть не відповідати можливостям ринку і галузі. Запити клієнтів, потенційний обсяг продажів, цінові параметри попиту, що відбуваються технологічні зміни та інші найважливіші ринкові аспекти можуть невірно оцінюватися керівництвом пасажирського комплексу або навіть ігноруватися.

Стратегічні ініціативи можуть бути надмірно оптимістичними або, навпаки, занадто невизначеними, неясно вираженими. У першому випадку антикризова стратегія стане неадекватною ринковим можливостям, у другому випадку – не буде

мати орієнтації на майбутнє. Протиріччя між стратегічними ініціативами і зовнішніми факторами може призвести не тільки до низької ефективності антикризової стратегії, а й бути джерелом системної кризи в пасажирському комплексі [1].

4. Процес керівництва компанії. У питаннях формування та реалізації антикризової стратегії важлива не тільки система матеріального стимулювання керівників пасажирського комплексу залізничного транспорту задля виконання довгострокових цілей. Проблема полягає в тому, що вся система корпоративного управління може сприяти, а іноді навіть змушувати керівників компаній застосовувати короткострокові стратегії, які обіцяють хороший дохід, але мають високий рівень ризику, або домагатися найкращих поточних результатів на шкоду довгострокового успіху компанії. Якщо система заохочення вимагає від керівників невпинного поліпшення фінансових показників з кварталу в квартал, з року в рік, то в довгостроковому періоді може з'ясуватися, що пасажирська компанія, швидко вичерпавши потенціал зростання, зіткнеться з серйозними внутрішніми проблемами, а тому й виникненням кризових явищ. До їх складу входять низька рентабельність інвестицій, незбалансований портфель проектів, плінність і низький рівень підготовки персоналу, великі збитки від настання ризиків, недостатня ліквідність та ін. Тому в межах антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту потрібно оцінити:

- розподіл відповідальності між керівниками за виконання антикризових стратегічних цілей, довгострокових планів і проектів;
- систему винагороди керівництва і персоналу за виконання антикризових стратегічних цілей, довгострокових програм і проектів;
- порядок формування фонду преміювання за річними результатами за рахунок частини новоствореної вартості;
- ефективність процедур контролю сукупного рівня кризи і рівнів криз за зонами відповідальності керівників.

В межах стратегічного контролю має бути встановлено, чи дійсно система мотивації керівництва спрямована на досягнення довгострокових цілей при гранично низькому рівні сукупних кризових явищ.

5. Корпоративна культура. Стратегічний контроль – важливий елемент корпоративної культури. Саме вона дозволяє оцінювати результати діяльності пасажирської залізничної компанії, а потім використовувати отримані оцінки в управлінській діяльності. Можна в діяльності АТ «Укрзалізниця» відзначити випадки, коли саме корпоративна культура була причиною нестачі або навіть повної відсутності стратегічного контролю.

Наприклад, наразі АТ «Укрзалізниця», майже повністю вичерпала ресурс зростання, має вкрай бюрократизовану систему управління і відповідну їй корпоративну культуру. Процес розробки стратегії ніколи не закінчується, починаючи з 2009 року до 2020 року їх було чотири [9]. Тобто один варіант стратегії поступово переходив спочатку в стадію моніторингу, потім в стадію актуалізації, потім знову в стадію моніторингу і т.д.

В іншому випадку бувають випадки, коли зростаючій компанії притаманна виключно авторитарна культура власника і генерального директора в одній особі, якого не цікавлять зміни, що відбувалися у внутрішньому та зовнішньому середовищі, крім зростання кількості місць продажів. З усіх аспектів стратегічного плану власнику був потрібен тільки план збільшення продажів, відповідно контроль проводився лише за кількістю нових місць продажів і показником виручки. Лінійні і функціональні керівники не заперечували та не проявляли ініціативи, оскільки в межах сформованої культури управління не мали основи для оцінки ситуації та формування управлінських рішень.

6. Можливості. При розробці антикризового стратегічного плану визначаються сценарні умови – стан і тенденції зміни ключових макроекономічних параметрів. Досліджуються конкурентне середовище, стан галузі, вартість ресурсів, рівень технологічного розвитку та собівартість наданих пасажирською компанією послуг, стан, характер і тенденції зміни споживчого попиту. Ці та багато інших чинників стають фундаментом для оцінки сильних і слабких сторін, аналізу ризиків, встановлення стратегічної позиції, визначення напрямків розвитку, вироблення стратегічних цілей і завдань, фінансово-економічного прогнозування та ін. Тому, оцінюючи як виконується стратегія слід з'ясувати, наскільки вірними виявилися всі вихідні припущення, передумови і сценарні умови.

При оцінці зовнішніх факторів, що вплинули на результати виконання антикризового стратегічного плану, необхідно відповісти на наступні питання:

- наскільки точними і вірними виявилися припущення щодо зовнішніх і внутрішніх причини, які зумовили необхідність формування нової антикризової стратегії;
- наскільки обґрунтованими були сценарні умови, як ступінь точності зроблених прогнозів і припущень щодо тенденції зміни макроекономічних параметрів, динаміці попиту і пропозиції;
- чи мали місце події, які повністю змінили стан економіки, галузей, ринків, зробивши несуттєвими всі припущення і розрахунки, що склали основу антикризової стратегії;
- чи вірними виявилися припущення щодо стану, характеру і тенденцій змін споживчого попиту.

Висновки з проведеного дослідження. Сьогодні функціонування залізничних підприємств, що характеризується наявністю максимально великої кількості дестабілізуючих факторів, породжує безліч кризових явищ в діяльності пасажирського комплексу. Якісним базисом для подолання зазначених негативних тенденцій є антикризове управління. Встановлено, що основою для забезпечення дієвості антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту є відповідна система, що побудована на засадах стратегічного управління з розкриттям особливостей використання базових стратегічних інструментів в даному процесі, а також з урахуванням особливостей господарювання АТ «Укрзалізниця». Одним з ключових інструментів стратегічного управління є стратегічний контроль, який в умовах глобальної трансформації факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ повинен стати визначальною ланкою у всіх підсистемах антикризового управління підприємств пасажирського комплексу. Це дозволить забезпечити дієвість системи антикризового управління за рахунок своєчасного та максимально повного досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку не зважаючи на будь-яку зміну факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ функціонування пасажирського комплексу України. В цілому запропоновані положення націлені на формування і вдосконалення процесу антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту за рахунок удосконалення її стратегічних основ антикризового управління через перегляд місця, а відповідно й ролі стратегічного контролю в даній системі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
2. Овчиннікова В. О. Системний стратегічний аналіз залізничного транспорту в умовах обмеженості ресурсів. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 69–72.
3. Овчиннікова В. О., Попов Д. О. Визначення екзогенних факторів, що обумовлюють розвиток високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 67. С. 23–29.
4. Обруч Г. В., Овчиннікова В. О., Веселов А. М., Гавриш К. В. Інструментарій забезпечення збалансованого розвитку АТ «Укрзалізниця» в умовах реалізації цифрових змін у галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 44–54.
5. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 374 с.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : Київ. Нац. тор.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

7. Дикань В. Л. Індустріально-інноваційні центри як основа технологічного розвитку українських залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 7–9.

8. Токмакова І. В. Антикризове управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. Вип. 31. С. 59–62.

9. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4. С. 67–71.

10. Чернявська Т. А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18. С. 247–252.

REFERENCES:

1. Dukan V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I. V., Shramenko O. V. (2013) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management]. Kyiv: "Center for Educational Literature", 272 p.
2. Ovchynnikova V. O. (2019) *Systemnyy stratehichnyy analiz zaliznychnoho transportu v umovakh obmezhenosti resursiv* [System strategic analysis of railway transport in conditions of limited resources]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 41, pp. 69–72.
3. Ovchynnikova V. O., Popov D. O. (2021) *Vyznachennya ekzohennykh faktoriv, shcho obumovlyuyut' rozvytok vysokoshvydkisnykh pasazhyr'skykh zaliznychnykh perevezen'* [Determination of exogenous factors determining the development of high-speed passenger rail transportation]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 67, pp. 23–29.
4. Obruch G. V., Ovchynnikova V. O., Veselov A. M., Havrysh K. V. (2020) *Instrumentariy zabezpechennya zbalansovanoho rozvytku AT «Ukrzaliznytsya» v umovakh realizatsiyi tsyfrovyykh zmin u haluzi* [Toolkit for ensuring balanced development of JSC "Ukrzaliznytsia" in the conditions of implementation of digital changes in the industry]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 70–71, pp. 44–54.
5. Krivov'yazyuk I. V. (2008) *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Center of Educational Literature, 374 p.
6. Ligonenko L. O. (2005) *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Kyiv. National tor.-econ. University, 824 p.
7. Dukan V. L. (2017) *Industrial'no-innovatsiyni tsentry yak osnova tekhnolohichnoho rozvytku ukrayins'kykh zaliznyts'* [Industrial and innovation centers as the basis of technological development of Ukrainian railways]. *Herald of the economy of transport and industry*, vol. 58, pp. 7–9.
8. Tokmakova I. V. (2010) *Antykryzove upravlinnya na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu* [Anti-crisis management of railway transport].

sis management at railway transport enterprises]. *Herald of the economy of transport and industry*, vol. 31, pp. 59–62.

9. Charkina T. Yu. (2020) Mekhanizmy ta napryamky antykryzovoho upravlinnya pasazhyrs'kym kompleksom zaliznychnoho transportu [Mechanisms and directions of anti-crisis management of the passenger complex of railway transport]. *Bulletin of the Khmelnytskyi*

National University. Series: Economic Sciences, vol. 4, pp. 67–71.

10. Chernyavska T. A. (2010) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstv transportu v umovakh turbulentnosti [Anti-crisis management of transport enterprises in conditions of turbulence]. *Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, vol. 18, pp. 247–252.