

Український державний університет залізничного транспорту

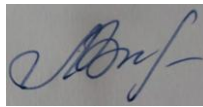
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПАСАЖИРСЬКОЮ ЗАЛІЗНИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.268.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-321
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



Людмила Мар'єнко

(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Вікторія ОВЧИННИКОВА

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Вікторія КОМПАНІЄЦЬ

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мар'єнко Людмилі Василівні

1 Тема «Стратегічний контроль в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією»

керівник Овчиннікова Вікторія Олексіївна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від « 03 » жовтня 2022 року № 61/22з

2 Строк подання студентом закінченої роботи «07» грудня 2022 року

3 Вихідні дані: Статистичні дані про діяльність пасажирської залізничної компанії

Фінансова звітність пасажирської залізничної компанії

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи стратегічного контролю як системного компоненту антикризового управління пасажирською залізничною компанією

2 Стратегічна діагностика діяльності пасажирської залізничної компанії

3 Удосконалення положень стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією

5 Перелік графічного матеріалу

- 1 Погляди науковців на визначення змісту поняття «антикризове управління»
- 2 Узагальнена систематизація підходів до класифікації видів антикризового управління
- 3 Концептуальні положення стратегічного контролю та відмінності антикризової стратегії підприємства
- 4 Динаміка перевезення пасажирів залізничним транспортом
- 5 Розподіл пасажирообігу за видами транспорту
- 6 Пасажирообіг залізничним транспортом у країнах Європи
- 7 Структура пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» за видами сполучення
- 8 Динаміка пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» у приміському прямому сполученнях
- 9 Інвентарний парк вагонів філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця»
- 10 Динаміка доходів та фінансових результатів від пасажирських перевезень
- 11 Проблеми пасажирської залізничної компанії АТ «Укрзалізниця»
- 12 SWOT-аналіз діяльності пасажирської залізничної компанії на вітчизняному транспортному ринку
- 13 SWOT-аналіз діяльності пасажирської залізничної компанії на міжнародному транспортному ринку
- 14 Стратегічний контроль в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією
- 15 Стратегічний контроль під час формування та реалізації антикризової стратегії

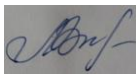
6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «12» вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи стратегічного контролю як системного компоненту антикризового управління пасажирською залізничною компанією	30.09.2022	викон.
2 Стратегічна діагностика діяльності пасажирської залізничної компанії	17.10.2022	викон.
3 Удосконалення положень стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією	07.11.2022	викон.
Висновки	26.11.2022	викон.
Графічна частина	06.12.2022	викон.

Студентка  Людмила Мар'єнко

Керівник _____ Вікторія ОВЧИННІКОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи стратегічного контролю як системного компоненту антикризового управління пасажирською залізничною компанією	10
1.1 Підходи до антикризового управління пасажирською залізничною компанією	10
1.2 Сутність і значення стратегічного контролю в процесі антикризового управління	25
1.3 Процес формування та реалізації антикризової стратегії пасажирською залізничною компанією	39
Висновки за розділом 1	46
2 Стратегічна діагностика діяльності пасажирської залізничної компанії	48
2.1 Ідентифікація тенденції розвитку ринку залізничних пасажирських перевезень	48
2.2 Встановлення сильних та слабких сторін діяльності пасажирської компанії	61
2.3 Можливості та загрози зовнішнього середовища щодо функціонування пасажирської компанії	86
Висновки за розділом 2	90
3 Удосконалення положень стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією	93
3.1 Місце стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією	93

					МРЕ.268.02.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Стратегічний контроль в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Мар'єнко						
Перевір.		Овчиннікова					4	119
Рецензент		Компанієць				УкрДУЗТ		
Н.контр		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

3.2 Стратегічний контроль під час формування та реалізації антикризової стратегії	97
3.3 Напрямки оптимізація стратегії з урахуванням антикризових заходів	104
Висновки за розділом 3	107
Висновок	109
Список використаних джерел	110

					МРЕ.268.02.06 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність теми. Антикризове управління пасажирською залізничною компанією в сучасних умовах є одним із основних важелів подолання кризових явищ в галузі. У ринкових умовах господарювання залізничні підприємства, як суб'єкти господарювання, є основною ланкою економіки держави. Сьогодні пасажирська залізнична компанія переживає складний етап прояву кризи, спричиненої низкою як внутрішньодержавних, 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. У цих умовах актуальною є проблема своєчасного розроблення та реалізації інструментарію забезпечення якості прийняття оперативних рішень відносно локалізації кризових явищ та подолання наслідків криз з найменшою ймовірністю банкрутства. Одним із основних інструментів антикризового управління пасажирської залізничної компанії та її фінансово-економічною стабільністю є стратегічний контроль, адже він стане запорукою своєчасного та максимально повного подолання всіх кризових явищ, а також їх наслідків. Саме цим і було зумовлено вибір теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою даної роботи є розроблення концептуальних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення положень стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською компанією залізничного транспорту.

Досягнення мети магістерської роботи зумовило необхідність вирішення

таких основних завдань:

- 1) проаналізувати підходи до антикризового управління;
- 2) дослідити сутність і значення стратегічного контролю в процесі антикризового управління;
- 3) вивчити процес формування та реалізації антикризової стратегії пасажирської залізничної компанії;
- 4) визначити фактори, закономірності та тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень;
- 5) виконати діагностику внутрішнього середовища вітчизняної пасажирської компанії у сфері пасажирських перевезень;
- 6) встановити місце стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією;
- 7) удосконалити систему антикризового управління пасажирською залізничною компанією;
- 8) окреслити напрямки оптимізації стратегії з урахуванням антикризових заходів.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління пасажирською залізничною компанією.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень і рекомендацій щодо удосконалення положень стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України щодо удосконалення положень стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження з питань стратегічного контролю та антикризового управління, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств залізничного транспорту, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1–83], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті

консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методологічна база виконання роботи – порівняльний аналіз і графічний метод використано для визначення та відображення результатів стратегічної діагностики пасажирської залізничної компанії; систематизація і класифікація – для систематизації поглядів науковців на визначення змісту поняття «антикризове управління»; абстрагування і логічного аналізу – для удосконаленні системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, визначення напрямків оптимізації стратегії з урахуванням антикризових заходів.

Наукова новизна полягає в удосконаленні системи антикризового управління пасажирською залізничною компанією, що на відміну від відомих побудована на засадах стратегічного управління, містить суб'єктну, цільову, об'єктну підсистеми, а також підсистеми стратегічного управління. Це дозволить забезпечити дієвість даної системи 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 вітчизняної пасажирської компанії.

Практична цінність роботи полягає у визначенні місця та функцій стратегічного контролю під час формування та реалізації антикризової стратегії, що дозволить протистояти появі різного роду ризикам, допомагає визначити потенційну здатність пасажирської компанії досягнути запланованих результатів, забезпечити сталий розвиток при несприятливому впливі будь-яких кризових ситуацій в умовах нестійкого зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Результатами роботи автора є розкриття особливостей стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською залізничною

компанією.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

Публікації. За темою роботи опублікована 1 стаття на тему: «Стратегічні аспекти антикризового управління підприємствами пасажирського комплексу залізничного транспорту» у науковому журналі «Причорноморські економічні студії».

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» (17 листопада 2022 року, м. Харків).

1 Теоретичні основи стратегічного контролю як системного компоненту антикризового управління пасажирською залізничною компанією

1.1 Підходи до антикризового управління пасажирською залізничною компанією

Вітчизняна пасажирська залізнична компанія наразі переживає період глибокої системної кризи, що проявляється в наростанні технологічно зношених фондів через зниження активності в сфері освоєння інновацій, в різкому відтоці інвестицій та персоналу, а також обвальному падінні обсягів перевезення пасажирів через низьку якість обслуговування. Беззаперечним є той факт, що кризовий стан пасажирської компанії залізничного транспорту є як результатом низької ефективності системи управління галуззю, затягування реформ та відсутності прогресивних інструментів управління розвитком, так і викликаний наростанням глобальних викликів серед яких найбільш пагубний вплив на діяльність комплексу мала «коронакриза».

Однак і нинішній глобальний кризовий шок, який завдав суттєвих збитків і вітчизняній пасажирській компанії, несе в собі неабиякі можливості для розвитку сфери пасажирських перевезень. По-перше, можливості для подолання наслідків такої глобальної кризи криються у сучасних цифрових технологіях, які розвиваючись, трансформують процес транспортного обслуговування пасажирів, змінюючи вподобання та вимоги останніх, цим самим задаючи нові вектори розвитку сфери пасажирських перевезень. По-друге, пасажирським комплексом залізничного транспорту попри кризу тривалих років на сьогодні накопичено величезний досвід у сфері регулювання та підтримки власної економічної ефективності, вміле використання якого у поєднанні в сучасними можливостями, які існують в зовнішньому середовищі, дозволить створити імпульс для підвищення ефективності діяльності залізничного транспорту у сфері перевезення пасажирів.

Однак, варто констатувати, що для подолання сьогочасної кризи в пасажирській залізничній компанії необхідно забезпечити реалізацію індивідуального сценарію його розвитку, що враховував би глобальні тренди цифрової трансформації сфери пасажирських перевезень та специфіку функціонування вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту. Розроблення останнього стає можливим лише шляхом системного осмислення наукових поглядів на шляхи та інструменти подолання кризових явищ як в економіці країни, так і пасажирському комплексі зокрема, і вироблення на цій основі дієвого сингулярного підходу до нівелювання проявів кризи у пасажирському комплексі залізничного транспорту України.

Оскільки кризові явища мають різну природу та рівні прояву сьогодні в науковій літературі сформувалося безліч підходів до подолання проявів кризи, які різняться набором інструментів залежно від масштабів охоплення економічної системи кризою. Відповідно до масштабів поширення кризових явищ в економіці сформувалися підходи до подолання глобальної, національної, галузевої криз та кризи рівня підприємства. Зокрема, для пом'якшення наслідків глобальної економічної кризи має бути сформована трирівнева система регулювання економіки, що включатиме глобальні, регіональні та інститути регулювання. Окрім цього автор виділяє комплекс антикризових заходів, які мають бути реалізовані країнами для зниження негативних наслідків глобальної економічної кризи і полягають у зниженні протекціонізму та відмові від політики націоналізації, поверненні до структурних та інституціональних реформ, а також перегляді національної та глобальної систем фінансового нагляду [9].

Досліджуючи прояви та наслідки глобальних економічних криз відомі вчені досить детально розкривають шляхи та інструменти нівелювання впливу глобальних економічних криз на економіку України, акцентуючи увагу в першу чергу на необхідності покращення інституційного середовища держави за рахунок формування ефективного інституційного забезпечення інвестиційної, грошово-кредитної, податкової та бюджетної політики, а також

розвитку інфраструктури підтримки галузей реального сектору економіки країни [10–13, 17, 27, 30, 77].

Для подолання кризових явищ у промисловому комплексі України Дмитрієв І. А., Горова К. О., Мельниченко О. О. визначили комплекс інструментів державного стимулювання прогресивних змін в промисловості та морально-етичного виховання учасників промислових взаємовідносин, відводячи провідну роль в покращенні ефективності функціонування вітчизняних промислових підприємств соціальному регулюванню та моральному вихованню українських громадян [33].

Як окремий напрямом в менеджменті антикризове управління хоча й досить тривалий час досліджується економічною спільнотою, наразі не лише не втратив, а отримав новий виток для розвитку. Попри те, що вперше про антикризове управління заговорили ще на початку XX століття в часи «Великої депресії» 1929-1933 рр., повноцінно як механізм подолання кризових ситуацій в економіці антикризове управління почало розвиватися лише з початку 80-х р. [34, 56]. Однак в той час антикризове управління розглядалося лише з позиції управління, спрямованого на подолання кризи і не передбачало прогнозування ймовірності та попередження виникнення кризових явищ в економічній, соціальній, політичній та культурній сферах діяльності суспільства. З розвитком економічних відносин трансформувалися і механізми подолання кризових ситуацій в економіці та погляди вчених на розуміння змісту антикризового управління. Аналіз наукових здобутків вчених у формуванні теоретико-методологічного базису управління підприємством в умовах кризи дозволив встановити, що через різносторонність поглядів на природу і фази життєвого циклу підприємств в умовах кризи, а також відмінність об'єктів та мети дослідження серед науковців не сформувалося єдиного бачення змісту категорії «антикризове управління». Єдиною спільністю серед існуючих трактувань даного поняття є те, що більшість вчених розглядають антикризове управління з точки зору діяльності, спрямованої на подолання кризи.

Здебільшого антикризове управління трактується науковцями в рамках

двох ключових підходів [57, 61, 73, 79]:

- вузького – антикризове управління визначається як діяльність, спрямована на подолання проявів вже існуючої на підприємстві кризи (представники: А. Балашов, С. Ільїн, Дж. Кейнс, Л. Ситник, Р. Біловол та інші);
- широкого – за якого антикризове управління розглядається з точки зору управлінської діяльності, що має системний характер і спрямована на попередження, нівелювання впливу кризових явищ на діяльність підприємства (представники: А. Грязнова, І. Бланк, С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова, Е. Уткін і т.д.).

Аналіз поглядів науковців на визначення змісту поняття «антикризове управління» (рисунк 1.1) дозволив встановити існування інституційного, діяльнісного, процесного та комплексного підходів до трактування даної категорії. Так, представники інституційного підходу (Дж. Кейнс, А. Штангрет) розглядають антикризове управління в контексті реалізації державою заходів щодо покращення економічної ситуації в країні. Е. Уткін, В. Василенко, В. Крижановський, Е. Мінаєв, В. Панагушин та інші – представники діяльнісного підходу – дотримуються точки зору під час визначення змісту антикризового управління як управлінської діяльності, що реалізується на підприємстві і зорієнтована попередження і подолання проявів кризи.

У рамках процесного підходу (І. Бланк, В. Пилипчук, Ю. Гайворонська) антикризове управління визначається як процес управління, що реалізується до початку настання кризи з метою ідентифікації її проявів, в момент її дії та після нейтралізації впливу негативних факторів. Комплексний підхід, якого дотримуються в своїх дослідженнях більшість вчених (А. Грязнова, Л. Лігоненко, А. Маринюк, С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Ситник, Л. Тимашова, М. Федотова, І. Шварц та ін), розкриває антикризове управління з позиції постійно діючої системи управлінських заходів в сфері аналізу, моніторингу, прогнозування та подолання проявів кризи на підприємстві.



Рисунок 1.1 – Погляди науковців на визначення змісту поняття «антикризове управління»

Однак існують в науковій літературі і визначення антикризового управління, що мають сегментарний / секторальний характер та відображають його зміст відносно окремої галузі економіки чи пряму діяльності підприємства. Зокрема, досить значна частина дослідників, які розглядають питання антикризового управління, надають визначення даному поняттю з точки зору управління підприємством під час настання загрози його банкрутства. Такий погляд на антикризове управління підтримують І. Ахновська, В. Кошкін, О. Терещенко, З. Шершньова, трактуючи його як систему методів і прийомів управління, що застосовуються з метою діагностики, попередження, подолання та відновлення фінансової платоспроможності підприємства, недопущення його до стану банкрутства [31, 71, 80–87].

Досить цікаву позицію щодо розподілу існуючих підходів до визначення антикризового управління пропонують у своєму дослідженні І. Коляденко та О. Кавтиш, виділяючи такі чотири ключових підходи до трактування змісту поняття «антикризове управління», як [47]:

- управління в умовах загальної кризи – представниками цього підходу, думку І. Коляденко та О. Кавтиш, є Л. Абалкін, З. Шершньова, Н. Багацький;
- управління в умовах кризи підприємства – П. Дойль, В. Інякин, В. Ляшенко, Т. Соколова, Л. Ситник, З. Кириченко, В. Дорофєєв, Д. Левін, К. Хамфріс, Б. Паттерсон;
- управління на межі банкрутства – І. Ансофф, С. Бєляєв, В. Кошкін, І. Макаренко, І. Кислукіна, В. Пилипчук;
- передкризове управління – А. Грязнова, Л. Лігоненко, Г. Іванов, Е. Короткова, А. Бланк, О. Терещенко, Е. Уткін, В. Василенко, К. Ру-Дюфор, А. Погребняк.

Безумовно розглянуті вище підходи до систематизації поглядів вчених на зміст поняття антикризового управління мають право на існування, однак їх ключовим недоліком є те, що подані групування не відображають все змістовне наповнення даного управлінського процесу.

Турбулентність середовища функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України, яка викликана як затягуванням реформаційних процесів в галузі, так і швидкими трансформаціями глобального транспортного ринку під впливом цифровізації, вимагає від пасажирського комплексу постійно бути готовим до настання кризи, фактично функціонуючи в умовах повної мобілізації ресурсів і здатностей. Адже лише постійно контролюючи стан та тенденції економічного розвитку комплексу, вчасно реагуючи на мінімальні прояви кризових процесів, можливо мінімізувати втрати, адаптуватися до змін і забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку пасажирських перевезень.

Ґрунтуючись на проведеному аналізі підходів до трактування змісту антикризового управління та враховуючи те, що пасажирський комплекс залізничного транспорту наразі гостро потребує реалізації ефективного антикризового інструментарію, на думку автора дисертації, доцільно навести власне бачення даного поняття. Так, під антикризовим управлінням пасажирським комплексом залізничного транспорту слід розуміти комплекс системних цілеспрямованих дій, узгоджених з корпоративними цілями розвитку залізничного транспорту і спрямованих на попередження, виявлення, мінімізацію наслідків, нейтралізацію та відновлення позитивної динаміки економічного зростання пасажирського комплексу в результаті впливу кризових явищ за рахунок максимальної мобілізації ресурсів, резервів і здатностей та впровадження інноваційних інструментів подолання прояву кризових домінант з метою підвищення його суспільної цінності та конкурентоспроможності на ринку пасажирських перевезень.

Відповідно до наведено визначення, сутність антикризового управління розкривається через особливості процесів діагностування, попередження, нейтралізації та оздоровлення підприємства в результаті дії негативних факторів і залежить від наявних у останнього ресурсних можливостей щодо забезпечення їх подолання. Враховуючи функції управління, слід виділити такі сутнісно-змістовні характеристики антикризового управління [39]:

по-перше, антикризове управління асоціюється з кризою або ускладненням фінансово-економічного становища підприємства;

по-друге, антикризове управління відображає дії керівництва та його здатність вчасно відреагувати на зміни в середовищі функціонування підприємства;

по-третє, антикризове управління здатне активізувати ресурси підприємства і створити імпульс для його стрімкого розвитку, тобто швидко трансформувати відповідно вимог оточення;

по-четверте, якщо антикризове управління реалізується у поєднанні з елементами підтримки відкритості підприємства перед стейкхолдерами, це впливає на позитивне відношення (імідж) і його соціальну відповідальність.

У той же час існування різноманітних підходів до розуміння сутності антикризового управління зумовило появу досить неоднозначних поглядів на його види та форми реалізації. Зокрема, Н. Туленковою, виходячи з того, що антикризове управління передбачає діагностику стану підприємства з метою виявлення ймовірності настання кризи, а також реалізацію заходів щодо стабілізації фінансово-економічної ситуації та виходу з кризи, запропоновано диференціювати види антикризового управління регіоном, виділяючи [79]:

- докризове управління – таке управління, яке, на думку вченого, орієнтоване на прогнозування ймовірності та раннє діагностування проявів кризи з метою прийняття управлінських дій щодо їх нівелювання або і взагалі уникнення. Даний вид антикризового управління, виділений Н. Туленковою, іншими науковцями визначається як превентивне управління – попередження настання кризи, однак, на відмінну від інших дослідників, даний науковець розглядає його в контексті регіональної системи;

- управління в умовах кризи – управління, орієнтоване на підтримку стійкого стану та збереження керованості регіональної системи;

- управління процесами виходу з кризи – управління, що здійснюється задля зниження рівня втрат від кризи та відновлення потенціалу зростання регіону.

Окрім цього в літературних джерел зустрічається підхід до виділення видів антикризового управління відповідно до етапів розвитку кризи, згідно з яких прийнято розрізняти [76]:

- раннє антикризове управління – застосовується для подолання загрози настання кризи та недопущення падіння попиту чи конкурентних позицій підприємства на ринку; реалізується шляхом впровадження антикризових інновацій;

- випереджаюче антикризове управління – здійснюється у випадку виникнення найменших сигналів, що свідчать про можливість настання кризи, з метою недопущення настання глибокої кризи;

- антикризове управління в період неспроможності передбачає реалізацію заходів щодо фінансового оздоровлення, відновлення платоспроможності та і в цілому формування потенціалу для відродження підприємства від наслідків кризи; досить часто реалізується через механізми зовнішнього управління;

- антикризове управління в період банкрутства – можливе у випадку настання ситуації втрати платоспроможності підприємством; як правило, заходи реалізуються зовнішніми учасниками, внутрішнє управління відсутнє, а перші спрямовані на задоволення вимог кредиторів і збереження підприємства з можливістю відновлення його діяльності у майбутньому.

Попри значну поширеність, виділені види (форми) антикризового управління в більшій мірі відображають ті антикризові управлінські дії, які реалізуються відповідно до етапів розвитку кризових явищ на підприємстві.

Найбільш поширеною систематизацією типів антикризового управління, яка отримала позитивну оцінку серед наукової спільноти, є типізація його видів, що запропонована в дослідженні О. Пушкар [78, 79] та розширена Р. Базаровою, Р. Сінетовою, Е. Басировою, Т. Тішкіною.

Так, О. Пушкар запропоновано виділяти реактивне (екстрене) та превентивне (попереджувальне) управління: якщо перше – реалізується уже в період настання кризи і передбачає заходи щодо ліквідації її наслідків, то друге

– застосовується для уникнення або зниження негативного впливу на діяльність підприємства шляхом оцінювання ймовірності та розроблення превентивної антикризової стратегії.

Ґрунтуючись на запропонованих О. Пушкарем видах антикризового управління, пізніше Р. Базаровою, Р. Сінетовою, Е. Басировою, Т. Тішкіною було їх розширено шляхом виділення окрім цих двох видів, ще й антиципативного та реабілітаційного. Антиципативне управління, на думку цього колективу авторів, є досить новим видом управління, що проводить задовго до того, коли можуть бути виявлені перші прояви кризи, однак становище підприємства характеризується як стабільне. Таке управління здійснюється з метою завчасної підготовки ефективних сценаріїв реагування на прояви кризи з метою вибору найбільш дієвих антикризових заходів. Реабілітаційне управління реалізується уже після настання кризового явища на підприємстві і здійснюється з метою оздоровлення його стану після подолання проявів кризи.

Окрім цього, виділяються і такі класифікаційні ознаки та види антикризового управління [79]:

- 1) відповідно до стану об'єкту управління: попереджувальне, кризове та післякризове;
- 2) відповідно до ознак кризи: активне, пасивне, проактивне;
- 3) залежно від стадії кризи: реактивне (екстрене), превентивне (попереджувальне) та арбітражне;
- 4) відповідно до проявів та рівня розвитку кризи: кризове, попереджувальне, ризикове;
- 5) залежно від рівня впливу учасників, задіяних в процесі антикризового управління: зовнішнє, внутрішнє, комбіноване;
- 6) залежно від ступеня охоплення підприємства антикризовими заходами: симптоматичне (ліквідація симптомів кризових явищ), патогенетичне (покращення перебігу кризи на підприємстві), етіотропне (ліквідація причин виникнення кризи);

7) залежно від рівня економічної системи: мегарівня, макрорівня, мезорівня (регіони, галузі); мікрорівня;

8) залежно від ступеня участі судових органів у процесі антикризового управління: досудове, судове (арбітражне управління), позасудове антикризове управління (мирова угода);

9) залежно від стадії арбітражного процесу: спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління, конкурсне виробництво, мирова угода.

Ґрунтуючись на проведеному аналізі підходів науковців щодо класифікації видів антикризового управління, на думку автора дисертації, слід доповнити її відповідно до специфіки діяльності та особливостей протікання кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту, виділяючи такі ознаки:

- за змістом (сфера реалізації): 1) антикризове фінансове управління; 2) антикризове кадрове управління; 3) антикризове організаційне управління; 4) антикризове маркетингове управління; 5) антикризове інвестиційне управління; 6) антикризове інноваційне управління; 7) антикризове екологічне управління; 8) антикризове техніко-технологічне управління; 9) антикризове інформаційно-комунікаційне управління; 10) антикризове сервісно-логістичне управління;

- за спрямованістю інструментарію антикризового управління: 1) прогресуюче; 2) адаптивне; 3) стабілізаційне; 4) регресуюче;

- за рівнем новизни антикризового інструментарію: 1) ординарне (звичайне); 2) радикальне;

- залежно від типу змін, викликаних антикризовими заходами: 1) модернізаційне/трансформаційне; 2) конверсійне;

- залежно від ієрархічного рівня реалізації антикризового інструментарію: 1) АТ «Укрзалізниця»; 2) філія «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця»; 3) виробничі підрозділи.

Узагальнена систематизація підходів до класифікації видів антикризового управління подана в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Узагальнена систематизація підходів до класифікації видів антикризового управління [31, 71, 78].

Класифікаційна ознака	Різнovid антикризового управління	Класифікаційна ознака	Різнovid антикризового управління
1) залежно від стадій перебігу кризи	- реактивне (екстрене) управління; - превентивне (попереджувальне) управління	2) відповідно до стану об'єкту управління	- попереджувальне; - кризове; - післякризове
3) відповідно до проявів та рівня розвитку кризи	- кризове; - попереджувальне; - ризикове	4) залежно від стадії кризи	- реактивне (екстрене); - превентивне (попереджувальне); - арбітражне
5) залежно від ступеня охоплення підприємства антикризовими заходами	- симптоматичне; - патогенетичне; - етіотропне	6) відповідно до ознак кризи	- активне; - пасивне; - проактивне
7) залежно від рівня впливу учасників, задіяних в процесі антикризового управління	- зовнішнє; - внутрішнє; - комбіноване	8) залежно від ступеня участі судових органів у процесі антикризового управління	- досудове; - судове (арбітражне управління); - позасудове антикризове управління (мирова угода)
9) за спрямованістю інструментарію антикризового управління	- прогресуюче; - адаптивне; - стабілізаційне; - регресуюче	10) за рівнем новизни антикризового інструментарію	- ординарне (звичайне); - радикальне

Формування теоретичного базису антикризового управління пасажирською залізничною компанією України потребує також встановлення функцій, принципів, методів і прийомів його реалізації. У питанні визначення функціональних можливостей антикризового управління також не існує єдиної точки зору серед науковці, при цьому більшість із них під час визначення функцій антикризового менеджменту зазвичай виділяють загальні функції управління. Такої точки зору, зокрема, дотримуються С. Гасанов, А. Штангрет, Я. Котляревський, виділяючи серед ключових функцій антикризового управління ті, що властиві безпосередньо процесу управління, а саме функцію планування, організація, мотивація та контроль [79].

Беззаперечно, такий погляд є досить узагальненим і не дозволяє встановити відмінність антикризового управління від звичайного управління. Саме ґрунтуючись на цьому, всі функції антикризового управління систематизує в три ключових групи: основні, зв'язуючі та специфічну, включаючи до першої групи – основні функції управління, до другої – координуюча, комунікативна, рішення та зворотній зв'язок, а до третьої – такі із них, як аналізуюча, інноваційна, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цільовизначення та облік.

В дослідженні Чаркіної Т.Ю. [77] також наводить розширену систематизацію функцій антикризового управління, виділяючи серед них такі, як: підзнавальна, методологічна, виховна, практична, недопущення кризових ситуацій, діагностика кризових явищ, моніторинг факторів, створення стратегічних резервів, розробка антикризового плану, реагування на окремі кризові явища, стабілізація, використання за необхідності відповідних форм санації, проведення процедури банкрутства. Однак, таке представлення функцій антикризового управління є не цілком систематизованим, оскільки науковцем переплутано деякі функції з прийомами антикризового управління, що є не цілком правильно.

Своє бачення функцій антикризового управління розкриває і О. Діденко, виділяючи такі із них, як прогнозування, планування, організація, мотивація,

оцінка, аналіз, контроль та регулювання [9].

Антикризове управління пасажирською залізничною компанією, перш за все, полягає у здатності керівників всіх рівнів управління пасажирськими перевезеннями прогнозувати і передбачати потенційні зміни / кризові явища, виявляти їх і моделювати можливі сценарії розвитку ситуацій, розробляти альтернативні стратегії зниження ймовірності настання негативних наслідків та подолання кризи в пасажирському комплексі, а також створювати і залучати прогресивні інновації з метою трансформації інструментарію нівелювання та виходу з кризового стану. Не менш важливе значення в процесі антикризового управління має профілактика настання кризи, а також здатність керівництва мислити на перспективу, враховуючи довгострокові цілі стратегії розвитку та концентруючи всі зусилля на консолідації внутрішніх ресурсів і резервів пасажирського комплексу з метою недопущення або зниження наслідків від настання кризи.

Зміст антикризового управління та його особливості досить чітко прослідковують через властиві даному процесу функції. В літературі прийнято виділяти ті функції, що в цілому властиві процесу управління, а саме функції планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Останні, на думку вчених, формують блок традиційних функціональних характеристик антикризового управління.

С. Паранчук та І. Топій пропонують їх доповнити ще двома групами функцій: доповнювальними або частковими, до яких науковцями віднесено інформаційно-аналітичну, прогностичну, цільову, облікову функції антикризового управління, та інтеграційними, що включають такі із них, як комунікаційна, керуюча, координуюча, мобілізуюча [79].

На думку автора дисертації, антикризове управління є специфічним комплексом дій, що спрямовані як на активізацію внутрішнього потенціалу підприємства, так і розширення його взаємодії з суб'єктами ринку. Відповідно до цього, до ключових функцій антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту слід віднести такі, як ціннісна,

інтеграційна, інноваційно-стимулююча, мобілізаційна, комунікаційна та трансформаційна.

Ціннісна функція антикризового управління дозволяє сформувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства та ідентифікувати його місце на ринку. Окрім цього в рамках антикризового управління підприємство формує стратегію подолання кризового стану або його попередження, визначає інструменти за допомогою яких воно не лише буде адаптувати до вимог середовища, а фактично намічає шлях для розвитку.

З цього витікає наступна функція антикризового управління – трансформаційна, що відображає здатність підприємства під впливом кризи змінюватися, покращуючи рівень ресурсного забезпечення, модернізуючи технології і в цілому розширюючи можливості потенціалу для розвитку.

Інноваційно-стимулююча функція проявляється в тому, що, намагаючись подолати кризу, підприємство змушене застосовувати не властиві йому до цього інструменти розвитку, а таким чином прагне впровадити більш прогресивні технології, що здатні підвищити рівень його економічного потенціалу для протистояння існуючим загрозам.

Така функція, як інтеграція полягає в тому, що в процесі антикризового управління мають місце відбуватися узгодження, регулювання та координація всіх антикризових дій, а також пошук оптимальних варіантів виходу підприємства з кризи.

Мобілізаційна функція ґрунтується на тому, що розробляючи антикризову стратегію чи план антикризових дій, підприємство оцінює рівень власного ресурсного забезпечення, здійснює пошук можливих резервів оптимізації діяльності таким чином, активізуючи всі свої ресурси, резерви і можливості для подолання кризи.

Ключовим моментом в процесі антикризового управління підприємством є момент забезпечення ефективних інформаційних зв'язків не лише між його підрозділами, а з зовнішніми стейкхолдерами. При цьому саме процес спілкування та інформаційного обміну між ключовими суб'єктами управління

процесами виходу з кризи є основою для вибору дієвого антикризового сценарію.

1.2 Сутність і значення стратегічного контролю в процесі антикризового управління

Контроль в системі антикризового управління буде проявлятися в якості регулярного моніторингу реалізації намічених індикаторів подолання проявів кризи і реалізації антикризових стратегій.

У сучасній науці немає певного усталеного визначення терміну «контроль». Багато авторів трактують його з позицій функції управління, методу або форми бухгалтерського обліку, тобто з урахуванням інтересів різних наук. Постараємося розібратися з етимологією даного поняття.

Саме поняття «контроль» має французьке походження, так як в період раннього середньовіччя цим терміном встановлювали справжність документа, звіряючи дві його частини, що зберігаються у різних людей. Цим процесом визначали «правильність обставин справи». На думку деяких вітчизняних і закордонних авторів, контроль - це перш за все один з етапів управління, завдяки якому стає можливим подальший розвиток системи на основі отриманої інформації про її функціонування.

Наприклад, Пеу Тхі вважає, контролем є сам процес роботи об'єкта управління відповідно до затверджених раніше планів і цілями розвитку. У такому контексті контроль буде виступати механізмом зворотного зв'язку і коректування реалізованих планів стратегічного розвитку підприємств.

Визначення німецького вченого Д. Хана більш стандартизовано, адже він вважає, що контроль є - документування фактичних результатів та їх порівняння з плановими, за підсумками якого виробляється оцінка управління. Можна відзначити, що таке бачення контролю дещо однобоко, тим більше що в

сучасному інформаційному суспільстві багато документів придбали форму цифрового запису.

Міжнародні наднаціональні офіційні документи контроль розуміють, як можливість надавати керуючий вплив на фінансово-господарську політику компанії з метою отримання прибутку.

Інший відомий міжнародний документ - Лімська декларація керівних принципів контролю трактує цю категорію як частина систему регулювання, націленої на виявлення відхилень від стандартів, принципів для наступного коригування і попередження подібних відхилень. Документ досить цікаво відносить контроль до системи регулювання.

Відзначимо, що поняття «управління» та склад його функцій - це дискусійне питання, на який сучасна економічна наука не може відповісти однозначно. Розглянемо думки деяких вчених.

Так, на думку Ігнат'єва І.А., контроль є однією з функцій управління на ряду з такими функціями як «вироблення і прийняття рішень, організація, регулювання, корегування, облік». В даному випадку контроль йде відразу після обліку, як завершальний етап управлінського процесу [35].

Інший вчений К. Кіллен визначає наступні функції управління: планування, організація, керівництво, мотивація, контроль. Сама суть контролю, на його думку, полягала в зіставленні фактичних нормативів робіт з планом [48].

Інший відомий іноземний вчений А. Файоль вважав, контроль доказом того факту, що все реалізується відповідно до раніше затверджених планів і принципами.

Вітчизняні економісти Мельник М.В., Пантелєєв А.С., Звездін А.Л. наділяють контроль великими повноваженнями, стверджуючи, що контроль повинен бути присутнім на всіх етапах управління та реалізації управлінських рішень. Ми згодні з даною думкою, адже вважаємо, що контроль повинен бути присутнім на всіх етапах реалізації управлінських рішень у формі постійного і оперативного моніторингу [16].

На практиці склалося негативне ставлення до контролю, яке викликане перш за все тим, що процес реалізації контрольних повноважень керівними органами завжди супроводжується виявленням певних порушень, помилок, розкрадань і т.ін. відхилень від встановлених правил.

Тому сферу діяльності контролера, його повноваження завжди прагнуть скоротити. Але дана тактика не завжди ефективна, так як безконтрольна діяльність може привести до великих непоправних втрат, що в майбутньому відіб'ється на добробуті всього суспільства.

Сьогодні повсякчасне впровадження стратегічного планування в економічну і соціальну сфери підприємства має на увазі вибудовування планів, визначення цільових індикаторів та їх зіставлення, тобто контроль.

Тому планування дуже тісно пов'язане з контролем. У цьому можна погодитися з економістами, які вважають, що відмінності між цими поняттями мінімальні, а часто вони відсутні. Так, Д. О'Шонессі писав, що в процесі планування встановлюються норми, за якими судять про виконання планів, тобто фактично проводиться контроль. Схожої версії дотримувалися інші іноземні автори М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, які вважали контроль і планування взаємопов'язаними поняттями. П. Друкер вважав, що контроль - визначення напрямків діяльності [14].

Оцінка поглядів авторів теорій менеджменту доводить, що контроль - неприйнятна частина системи управління. Контроль повинен бути присутнім на всіх стадіях стратегічного планування, супроводжуючи процес реалізації управлінських рішень і оперативно його оцінюючи.

Оскільки управління здійснюється в різних сферах, то контроль може бути, як державним, так і корпоративним, але суть його не змінюється. У нашому дослідженні нас буде цікавити сфера корпоративного контролю, його трансформація в світлі процесів, що відбуваються і динаміки соціально-економічного розвитку суспільства.

У Західній Європі функції контролю реалізовувалися в демократичних державах Європи в кінці XX століття, В Єгипті в період Стародавнього

Царства. Якщо розглядати Схід, то в Китаї про контроль згадується в описах правління в області Шан як про контроль за чиновниками і способі вислужництва звітів.

Звернемо увагу на сутність контролю і властивості в сучасному управлінні.

Сучасна система публічного управління будується на програмно-цільових методах, які передбачають реалізацію управлінських рішень за допомогою розробки планових документів з чітко визначеними термінами, цільовими показниками, обсягами фінансування та виконавцями, переліком необхідних для проведення заходів. Одночасно розробляється, затверджується, реалізується велика кількість корпоративних програм, стратегій розвитку в усіх напрямках діяльності тощо. Для упорядкування даного процесу, оцінки підсумків його реалізації, розробок необхідних коригувань або доповнень необхідна інформація, причому зворотна. Зворотна інформація надасть можливість оцінити хід реалізації програмних документів, оперативно виявити відхилення, підготувати необхідні доповнення і поправки. Крім того, виникає проблема при такій великій кількості програм в їх узгодженості та відсутності дублювання заходів.

Формування в АТ «Укрзалізниця» жорсткої централізованої керівної вертикалі свідчить про те, що контроль матиме дедалі більшу роль в системі управління [29]. Без контролю за діяльністю підрозділів неможлива чітка, злагоджена робота (адже філії знаходяться на всій території держави), дотримання єдиних принципів планування, прогнозування та реалізації розроблених стратегій. Можна стверджувати, що контроль - це окрема підсистема в структурі стратегічного планування соціально-економічного розвитку, яка забезпечує цілеспрямований розвиток за допомогою ідентифікації та орієнтації виконавців на цільові індикатори.

У даних умовах контроль набуває стратегічні риси, так як його спрямованість на кілька років вперед відповідно до періодом реалізації стратегії дає підстави для його розвитку. На цій підставі ми будемо вважати, що перехід

на програмно-цільові методи управління змін не тільки підхід до організації процесу виробництва, а й надав нового змісту і якість традиційним управлінським функціям. У нашому випадку - це поява нового управлінського інструменту стратегічного контролю процесу управління суб'єктом господарювання.

Оскільки стратегічний контроль ми будемо розглядати в рамках конкретного господарюючого суб'єкта, то необхідно позначити авторську позицію по даному поняттю.

Порівняльний аналіз категорій «контроль» та «моніторинг» [15, 20, 25, 51, 62] дозволив зробити висновок про те, що сьогодні в умовах переходу до цифровізації, контроль розширює свої функції і стає систематичним, тобто моніторингом.

Стратегічний контроль в системі управління підприємством - постійний моніторинг реалізованої стратегії розвитку та оперативного інформування керівництва про досягнуті результати, на основі даних якого буде запропонована наступна коригування реалізованої стратегії та проведена оцінка результативності.

В даному визначенні можна виділити наступні властивості стратегічного контролю:

- обов'язковий інструмент процесу стратегічного планування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку підприємства в умовах цифровізації світової економіки,

- керуючий вплив в системі управління, спрямований на коригування та інформування про досягнуті результати,

- механізм зворотного зв'язку в системі стратегічного управління, який дозволяє системі отримувати інформацію про реалізацію стратегій і програм в інформаційному середовищі та оперативно реагувати на можливі зміни в заходах.

Отже, ми бачимо, що стратегічний контроль управління підприємством - дуже складне поняття, роль якого в системі управління соціально-економічним

розвитком підприємством досить велика, особливо в умовах переходу до інформаційного суспільства.

Більш того, багато авторів вважають, що контроль крім контролюючої функції виконує функції: попереджувальну, перевірочну, інформаційну, регуляторно-коригуючу, оціночно-аналітичну, комунікаційну, орієнтуючу, стимулюючу, захисну. Сукупність усіх зазначених функцій дає можливість контролю виступати інтегруючим сполучною ланкою між виконавцями стратегій, керівними органами, стейкхолдерами.

Стратегічний контроль має низку принципів, на основі яких реалізуються контрольні повноваження керівничої ланки. Багато авторів пропонували власний склад основоположних принципів контролю. Розглянемо деякі приклади.

На думку Василенка В.О., Ткаченка Т.І. [13] існують наступні 6 основних принципів контролю: законність, об'єктивність, незалежність від посадових керівних, що перевіряється, гласність, розмежування функцій і повноважень між органами контролю, підзвітність контролюючих органів відповідним державним органам.

Наприклад, Дикань В.Л. основними принципами роботи контролюючих органів вважає такі як: законність, доцільність, ефективність. У даному переліку також відсутня соціальна спрямованість контролю [21].

Таким чином жодна з наведених класифікацій принципів не враховує змінився характер контролю, його стратегічну спрямованість.

Систематизуючи принципи організації контролю, можемо погодитися з думкою Федотової Г.В. про те, що їх необхідно розбити на 2 групи: професійні та конституційні. Така класифікація дасть можливість розмежувати їх за функціональною спрямованістю.

У нашому дослідженні основ організації стратегічного контролю в системі управління в умовах розвитку цифровізації необхідно виходити зі стратегічної спрямованості управління, яка вимагає від стратегії в кінцевому підсумку підвищувати економічний стан підприємства. Тому ми будемо

розбивати всі принципи на 3 групи: базові, стратегічної спрямованості.

Нормативно-закріплені (базові) принципи будуть обґрунтовувати реалізацію контрольних повноважень керівництва, технологію їх реалізації, механізм, відповідність запропонованим нормам і правилам. Загалом вони будуть забезпечувати правильність з точки зору закону реалізації контрольних повноважень.

Принципи стратегічної спрямованості визначатимуть перспективні цілі реалізації контрольних повноважень, оцінювати вплив результатів контролю на рівень розвитку всього підприємства і окремих його складових, забезпечувати взаємозв'язок між стейкхолдерами і керівництвом для більш раціонального планування майбутніх заходів та індикаторів розвитку.

Дані принципи будуть враховувати особливості реалізації управлінських рішень в цифровому середовищі, забезпечувати електронну взаємодію між суб'єктом і об'єктом контролю, підтримую функцію механізму зворотного зв'язку.

Наведена систематизація основоположних принципів реалізації стратегічного контролю відображає його довгострокову спрямованість на забезпечення розвитку підприємства в цілому. Розглянемо їх докладніше.

Нормативно-закріплені (базові) принципи:

- законність - відображає необхідність проведення контрольних заходів в межах закону;
- раціональність - відображає необхідність і спрямованість контролю на економне і доцільне витрачання фінансових ресурсів;
- своєчасність - відображає важливість оперативного виявлення порушень, спотворень, відхилень для уникнення невинуватих наслідків та великих втрат;
- ефективність - визначає економічну доцільність проведення контрольних заходів, тобто доходи від проведення контролю повинні перевищувати витрати на нього;
- незалежність - прийнято вважати, що контроль повинен проводитися

об'єктивно, на керівництво не має бути тиску і впливу з боку зацікавлених сторін. Тільки в такому випадку ми можемо отримати достовірні дані про хід реалізації запланованих програм і стратегій.

Представлені принципи доводять важливість контролю як механізму зворотного зв'язку в системі управління підприємствами.

Принципи стратегічної спрямованості:

- систематичність - контроль в цифровому середовищі може виконуватися досить регулярно із заздалегідь заданою періодичністю, що забезпечується наявністю віддаленого доступу до архівів та інформаційних технологій оцінки;

- оперативність - в умовах цифровізації всі заходи можливо зробити досить швидко по спеціально заданим алгоритмом дій;

- багатоопераційність - наявність необхідних розроблених програмних продуктів дозволить виконувати кілька контрольних заходів паралельно, що також буде прискорювати терміни перевірок;

- можливість швидкої обробки великих масивів - наявність інформаційних технологій дозволяють обробляти і систематизувати великі масиви як структурованих, так і неструктурованих даних, що підвищує якість обробки інформації та її достовірність за допомогою виключення арифметичних помилок;

- уніфікованість - в цифровому середовищі інструменти контролю будуть максимально адаптовані під можливості машинної обробки, тому будуть розроблені спеціальні технології проведення контрольних заходів;

- стандартизованість - існуючі стандарти контролю будуть змінюватися в умовах цифровізації, що буде максимально спрощувати процедуру перевірки, її проведення за чіткими встановленим критеріям.

Всі ці принципи стратегічної спрямованості дозволяють визначити специфіку реалізації цифрового переходу в усіх сферах господарювання підприємства.

Отже, стратегічний контроль - це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу

стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку (рисунки 1.2).

Головна мета стратегічного контролю - сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів робіт, що виконуються, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

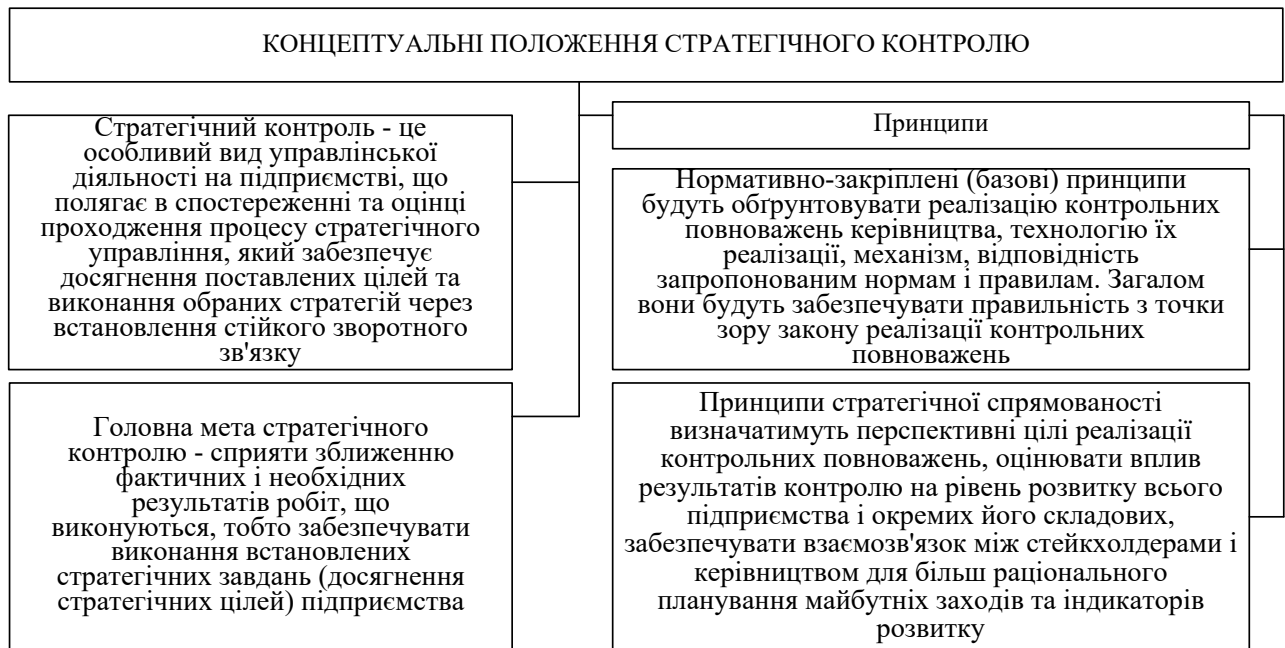


Рисунок 1.2 – Концептуальні положення стратегічного контролю

Потреба в стратегічному контролі обумовлена, з одного боку, правильністю реалізації обраної стратегії та відповідності її поставленим цілям, а з іншого, - відповідності умовам динамічного зовнішнього середовища і забезпечення своєчасної реакції на них.

Контролюється хід виконання заходів стратегічного плану: строки, витрати, якість. Особливістю саме стратегічного контролю є те, що основні предмети контролю - це зміст стратегій, стан потенціалу підприємства, цілі та місія. Контрольні операції носять аналітичний та оціночний характер.

Контрольні оцінки є основою для прийняття координаційних рішень, тобто системи управлінських рішень за планами, організацією й

стимулюванням учасників стратегічного проекту.

Основними завданнями стратегічного контролю є:

- встановлення контрольних точок оцінки виконання стратегії й визначення для них рівня витрат;
- відведення пріоритету оцінці окупності витрат, а не виконання бюджету при контролі фінансуванні стратегічних заходів;
- проведення оцінки окупності витрат у кожній контрольній точці протягом прогнозованого життєвого циклу продукції.

У загальному вигляді процес контролю в рамках підприємства включає наступні етапи:

- 1) формування системи параметрів, які контролюються;
- 2) проведення контрольної оцінки;
- 3) прийняття рішень за результатами контролю.

На першому етапі контролю здійснюється вибір складу контрольованих параметрів (стандартів) і визначаються їх фактично досягнуті значення. Ця стадія контролю демонструє, наскільки тісно взаємозалежні функції планування й контролю в рамках управлінської діяльності на підприємстві. Параметри, що піддаються контролю вибирають безпосередньо із цілей планування. При цьому цілі, які можуть використовуватися як стандарти для контролю, повинні відповідати двом основним вимогам.

По-перше, вони повинні використовуватися лише в певних часових рамках, що відповідають періоду розробки плану.

По-друге, параметри, що контролюються, повинні мати кількісний вимір. У цьому випадку в процесі проведення контролю доцільно використовувати показники результативності, які характеризують ступінь досягнення планованих цілей. Використання на практиці таких показників дозволяє керівникам підприємства зіставляти реально досягнуті результати діяльності із запланованими. Однак дане завдання є досить складним, оскільки далеко не всі цілі функціонування і розвитку підприємства можна виразити кількісно. Досить легко визначати показники результативності для таких величин, як прибуток,

обсяг продажів, витрати та ін., які піддаються кількісному виміру. Разом з тим деякі цілі функціонування і розвитку підприємства виразити кількісно не можливо. У цьому випадку доцільно використовувати непрямі показники. Так, наприклад, невелика кількість звільнень на підприємстві може використовуватися як показник результативності при розробці стандартів в області задоволеності роботою.

Однак небезпека застосування непрямих показників полягає в тому, що на них самих можуть впливати зовсім інші фактори, які безпосередньо не впливають на контрольований параметр. Так, наприклад, незначна кількість звільнень на підприємстві може відбивати не високий ступінь задоволеності роботою, а загальний кризовий стан економіки. Інакше кажучи, люди можуть залишатися на даній роботі не тому, що вона їх задовольняє, а тому, що їм досить складно або практично неможливо знайти іншу роботу. У цьому випадку дуже важливо навчитися відокремлювати випадкові фактори від справжніх причин того або іншого явища.

Необхідно відзначити, що неможливість виразити показник результативності кількісно не може і не повинно служити виправданням не встановлення контрольного стандарту взагалі. Не можна ефективно контролювати без показника результативності. Неминучим наслідком відсутності такого показника є управління "із натхнення", що фактично не є управлінням, а представляє реакцію на ситуацію, яка вийшла із-під контролю.

Як свідчить досвід промислово розвинених країн Заходу, ряд успішно функціонуючих підприємств зіткнулися з досить складними проблемами через те, що їхнє керівництво не встигло встановити показники результативності в таких областях, як соціальна відповідальність і організаційна культура.

Особливо складною для встановлення показників результативності є інноваційна сфера. Дотепер спроби запропонувати підходи до виміру результативності в даній сфері діяльності виявилися практично безуспішними. Традиційними показниками, які застосовуються в цій сфері діяльності, є

кількість патентів, публікації, звітів і завершених проектів. Інакше кажучи, вони не дають відповіді на питання: чи служать всі ці патенти, публікації, проекти і т. п. прагненню диверсифікувати діяльність підприємства або проникати на нові ринки.

В останні роки на більшості підприємств промислово розвинених країн широко розповсюдженими показниками, що використовуються в процесі контролю й оцінки результату проведених наукових досліджень і розробок, є "досягнення цілей розвитку підприємства" і "відсоток робіт, прийнятих і схвалених підприємством". Ці показники в сполученні з показниками ефективності виконання робіт у певній мері дозволяють установлювати, що НДДКР не тільки ефективна, але й корисна для підприємства.

На другому етапі процесу контролю відбувається зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності підприємства в різних сферах із установленими контрольними стандартами. На даному етапі процесу контролю керівництво підприємства повинно відповідати на запитання: наскільки фактично досягнуті результати діяльності підприємства відповідають запланованим? Крім того, на цій стадії доцільно також проводити оцінку масштабу відхилення від контрольних стандартів. Такого роду оцінка може й повинна бути основою для розробки програми заходів щодо корегування плану розвитку підприємства. Діяльність, що здійснюється на даній стадії процесу контролю, є найбільш важливою частиною всієї системи контролю. Вона повинна полягати у визначенні й оцінці масштабу відхилень від контрольних стандартів.

Разом з тим необхідно відзначити, що на даній стадії важливого значення набуває визначення масштабу припустимих відхилень. У випадку коли обирається занадто великий масштаб відхилень, виникаючі проблеми можуть приводити до досить несприятливого для підприємства ситуацій. І навпаки, у тому випадку, коли масштаб відхилення обирається занадто малим, то система контролю буде дезорганізовувати роботу підприємства й скоріше перешкоджати, чим сприяти досягненню цілей його розвитку. Інакше кажучи, у

цьому випадку буде досягатися досить високий ступінь контролю, але процес контролю буде дорогим та неефективним. Типовим прикладом даного факту є така ситуація при якій для ухвалення управлінського рішення необхідно пройти через безліч бюрократичних інстанцій. Багато урядових програм виявляються часто неефективними у зв'язку з тим, що значна частка засобів витрачається на управління нею й на забезпечення належного контролю, а не на реалізацію системи заходів програми. Переваги системи контролю повинні перекидати витрати на її функціонування. Витрати на систему контролю складаються з витрат часу, що витрачається менеджерами та іншими працівниками на збір, передачу й аналіз інформації, а також з витрат на устаткування, що використовується для здійснення контролю, і витрат на зберігання, передачу й пошук інформації, пов'язаної із здійсненням контролю. На підприємстві, якщо прибуток, який виникає при здійсненні контролю, менше витрат на нього, то такий контроль є неекономічним і непродуктивним.

Один із способів можливого збільшення економічної ефективності контролю складається у використанні методу управління за принципом виключення. Зміст цього методу полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки при наявності помітних відхилень від контрольних стандартів.

Важливим і досить складним елементом другого етапу контролю є оцінка (вимір) результатів діяльності, що дозволить відповісти на запитання: наскільки вдалося дотримати встановлених стандартів? У свою чергу, для проведення такої оцінки необхідно сформувати відповідну інформаційну базу, що є досить дорогою.

Ключову роль у забезпеченні ефективності контролю грає передача й поширення інформації. Для того щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників підприємства як контрольні стандарти, так і досягнуті результати. Такого роду інформація повинна бути точною і доводитися до працівників підприємства в доступній і зрозумілій формі, що дозволить, у свою чергу, приймати обґрунтовані

управлінські рішення. Інакше кажучи, необхідно забезпечити ефективний зв'язок між тими, хто встановлює контрольні стандарти, і тими, хто повинен їх виконувати. Більшість труднощів, що можуть виникнути в процесі збору й поширення контрольної інформації, пов'язані переважно з різними комунікаційними проблемами. У той час як частина даних збирається й обробляється за допомогою ЕОМ, більша частина інформації повинна буде оброблятися людиною. Цілком зрозуміло, що присутність людини в процесі контролю пов'язана з можливими перекручуваннями інформації, на основі якої повинні прийматися управлінські рішення. Перекручування інформації може відіграти виняткову роль у тих випадках, коли неминучі суб'єктивні оцінки. Найбільш характерним прикладом цього є спроби оцінки результату праці управлінських працівників. Заключним етапом другого етапу процесу контролю є оцінка інформації про отримані результати. У багатьох випадках мірою такої оцінки може служити масштаб припустимих відхилень, установлений раніше. Разом з тим в окремих випадках управлінські працівники можуть і повинні давати особисті оцінки та інтерпретувати значимість отриманої інформації. При цьому вони повинні взяти до уваги ризик та інші фактори, які обумовлюють вибір того або іншого управлінського рішення.

Третій етап процесу контролю пов'язаний з вибором певної лінії поведінки управлінського працівника - нічого не вживати, усунути відхилення, що виникли, або переглянути контрольні стандарти. Вибір лінії поводження управлінського працівника, при якій не треба нічого вживати, може здійснюватися в тому випадку, якщо зіставлення фактично досягнутих результатів з контрольними стандартами свідчить про те, що поставлені цілі досягаються.

Разом з тим в управлінській діяльності не можна розраховувати на те, що один раз, який відбувся, обов'язково повториться знову. Тому навіть якщо система контролю показала, що в певному аспекті діяльності підприємства все йде нормально, все одно необхідно продовжувати контролювати й оцінювати результати роботи.

У тому випадку, коли має місце відхилення фактично досягнутих результатів від запланованих, необхідно здійснювати корегування вже прийнятих управлінських рішень. Зміст такого корегування полягає в тому, щоб виявити причини виниклих відхилень і домогтися поверненню підприємства до запланованої стратегії розвитку. Здійснення корегування може бути досягнуто шляхом поліпшення значень яких-небудь внутрішніх факторів розвитку підприємства, удосконалення функцій управління або технологічних процесів. Слід підкреслити, що причиною виникаючих відхилень від обраної стратегії розвитку може стати як один фактор, так і сполучення декількох факторів. Цілком природно, що управлінський працівник перш ніж вибрати певну коригуючу дію повинен оцінити вплив всіх можливих факторів та їх взаємодію. Причому всі підрозділи підприємства так чи інакше взаємозалежні між собою, остільки будь-яка суттєва зміна в одному з них вплине на підприємство в цілому. От чому управлінський працівник повинен спочатку переконатися, що коригувальна дія, яка вживається їм, не створить додаткових труднощів, а допоможе їх вирішенню.

Однак далеко не всі відхилення від контрольних стандартів варто усувати. В окремих випадках самі стандарти можуть виявитися нереальними. З цієї причини контроль може вказувати на необхідність перегляду обраних контрольних стандартів. Причому, як і у випадку з коригувальними діями різного типу, необхідність радикального перегляду контрольних стандартів (убік підвищення або зниження) може бути симптомом проблем, що виникають або в процесі контролю, або в процесі планування.

1.3 Процес формування та реалізації антикризової стратегії пасажирською залізничною компанією

В умовах високої турбулентності середовища функціонування пасажирського комплексу та системності кризи, що охопила всі сфери його

діяльності, для подолання чи навіть зниження кризової напруги має бути сформовано чіткий набір заходів щодо вибору шляхів ліквідації наслідків кризи і відновлення його функціонування хоча б на докризовому рівні. Це означає, що в будь-який період розвитку кризи чи на етапі її зародження, чи в період угасання з боку менеджменту пасажирського комплексу мають реалізовуватися комплекс дій, спрямованих на нівелювання кризової ситуації та відновлення стабільного функціонування комплексу у наслідок настання негативних явищ.

Варто констатувати те, що сам процес розроблення і вибору альтернативних варіантів поведінки компанії під час кризи є досить складним і потребує чіткого прорахунку та прогнозування зміни всіх взаємопов'язаних факторів зовнішнього і внутрішнього оточення, а також узгодження інструментарію і технологій подолання кризи, забезпечуючи дотримання високого рівня координованості та узгодженості управлінських дій. При цьому вся процедура з виявлення, подолання кризи та відновлення стабільного функціонування підприємства після кризи досягає своєї стратегічної цілі тільки у тому випадку, коли її ключові засади визначені в прийнятій до реалізації антикризовій стратегії. Остання і визначає той ланцюг дій, пов'язаний з діагностуванням, прогнозуванням, плануванням, організацією, стимулюванням та контролем за реалізацією антикризових заходів. Це означає, що основним моментом в процесі подолання кризи на підприємстві є момент розроблення та реалізації антикризової стратегії.

Антикризова стратегія на сьогоднішній день має численну множину поглядів вчених на зміст та основні інструменти її реалізації. Різносторонність поглядів вчених-науковців на теоретичне осмислення категорії «антикризова стратегія» є наслідком як різного бачення змісту стратегії, так і зумовлено різноманітністю об'єктів дослідження. Дослідження економічної літератури дозволило виявити п'ять відмінних поглядів на розуміння антикризової стратегії (рисунок 1.3).

Перший – комплексний підхід – його представниками є В. Рубан, Д. Лабунський, В. Гросул, О. Жилякова, які розглядають антикризову стратегію

з точки зору комплексу заходів чи дій в сфері попередження чи подолання кризи на підприємстві. Другий – програмно-цільовий – прибічники якого, а саме В. Король, М. Юрик, О. Литовченко та А. Пушкар визначають цільову спрямованість антикризової стратегії, визначаючи останню або достроковий курс розвитку, або як спосіб забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства [41].



Рисунок 1.3 – Ключові підходи до визначення змісту антикризової стратегії

До прихильників третього – інструментального підходу належать С. Телін, А. Каменєва, О. Филипенко, І. Зінов'єва, П. Брінь та А. Черпак. Ці вчені розглядають антикризову стратегію з позиції інструменту, що включає організаційні, економічні та технологічні заходи щодо подолання наявних суперечностей в середовищі функціонування підприємства [80].

Стратегічного підходу до визначення антикризової стратегії дотримується І. Князева, трактуючи останню як стратегію дій компанії відповідно до змін в його оточенні [80].

П'ятого – трансформаційного підходу дотримує Ж. Зосімова, вважаючи

антикризову стратегію як перехід підприємства в якісно інший стан функціонування. До представників цього підходу також можна віднести і таких вчених-науковців, як А. Штангрет та О. Копилук, які розглядають антикризову стратегію з точки зору опору підприємства негативним змінами або руху до кращого стану [80].

Отже, узагальнюючи теоретичні погляди на зміст поняття антикризової стратегії, необхідно зазначити, що антикризова стратегія має ряд своїх особливостей, які якісно відрізняють її від звичайно стратегії розвитку підприємства. Зокрема якщо порівнювати звичайну стратегію і антикризову стратегію, то незважаючи на те, що кожна з них має стратегічний довгостроковий характер, антикризова стратегія має враховувати цілі стратегії розвитку підприємства і розроблятися з урахуванням стратегічної місії його функціонування. Відмінність антикризової стратегії також полягає і в тому, що остання має функціонально-цільову зорієнтованість, оскільки може розробляти як для виведення в цілому підприємства зі стану кризи, так і для подолання кризових ситуацій в окремих функціональних сферах його діяльності, наприклад, кадрова, управлінська, фінансова, інвестицій тощо. Окрім цього антикризова стратегія має враховувати як ту стадію життєвого циклу, на якій перебуває підприємство, і розроблятися у відповідності зі стадіями розвитку кризової ситуації та амплітудою змін в зовнішньому середовищі. Якісною відмінністю антикризової стратегії є її мобільність та адаптивність, що обумовлює необхідність формування альтернативних технологій та інструментів з метою швидкого реагування на зміни в зовнішньому оточенні, а також використання прогресивних технологій вибору управлінських рішень. Волатильність середовища функціонування підприємства визначає ще таку відмінну ознаку антикризової стратегії, як відстеження можливостей для змін в умовах кризи, а це означає, що антикризова стратегія має описувати і ті позитивні наслідки, які матимуть місце на підприємстві в результаті кризи. Як в цілому стратегія розвитку підприємства антикризова стратегія перш за все, має враховувати наявний потенціал підприємства для виходу з кризи, і ґрунтуючись

на цьому описувати тактичні антикризові дії (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 - Ключові відмінності антикризової стратегії підприємства

Прийнято вважати, що криза не завжди означає стагнацію суб'єкта економічної діяльності. Криза здатна створювати можливості для зміни курсу розвитку підприємств, таким чином активізуючи трансформаційні процеси і забезпечуючи його еволюційний розвиток. Серед позитивних моментів, які можуть бути реалізовані на підприємстві в умовах кризи, варто виділити такі, як можливість для оптимізації витрат та відповідно підвищення ефективності функціонування в результаті ліквідації нерентабельних підрозділів або передачі непрофільних видів діяльності на аутсорсинг. Це в свою чергу сприяє появі вільних ресурсів для підтримки процесів розвитку, в результаті їх перенесення з неліквідних виробництв. Окрім цього сам процес розроблення антикризової політики та вибору дієвого антикризового сценарію відбувається з залучення широкого кола висококваліфікованих працівників шляхом формування антикризових команд чи колективів, більшість учасників яких зацікавлені в підтримці економічної стабільності на підприємства. Формування такого роду антикризових команд сприяє ефективній ротації управлінського персоналу, підвищенню їх залученості до процесу управління, а відповідно і рівня кваліфікації та продуктивності праці.

Враховуючи відмінні особливості антикризової стратегії та прояви надорганізаційної кризи в сфері пасажирським перевезень, під антикризовою стратегією пасажирського комплексу залізничного транспорту будемо розуміти довгостроковий план дій, що встановлює стратегічні пріоритети розвитку сфери пасажирських перевезень і визначає прогресивний інструментарій забезпечення формування колективної цінності пасажирського комплексу галузі для ключових стейкхолдерів.

Варто констатувати, що через різне наповнення змісту антикризової стратегії вченими виділяються різні критерії та класифікаційні підходи до систематизації видів антикризових стратегій. Найбільш поширеним серед них є розгляд видів антикризових стратегій залежно змістовного наповнення та засобів антикризового управління, який передбачає існування маркетингової, виробничої (ресурсної), інноваційної, фінансової, кадрової та організаційної антикризових стратегій.

Важливим в процесів управління підприємством в умовах кризи посідає проблема вірного вибору інструментів та послідовності виконання антикризової стратегії. В літературі попри величезну увагу науковці до цього питання не існує загального погляду на етапність реалізації антикризової стратегії. Так у роботі [74] пропонується думка, що процес розроблення і реалізації антикризової стратегії має поєднувати таку етапи:

- стратегічне планування, що передбачає комплексне та своєчасне діагностування стану підприємства; корегування його місії та системи цінностей; формулювання стратегічних варіантів подолання кризи на підприємстві;

- оперативне планування: розроблення тактичних заходів щодо подолання кризового стану на підприємстві; реалізація обраної антикризової стратегії; оцінювання та проведення постійного контролю за її виконанням.

Однак, в цілому ж серед науковців переважає думка, що процес антикризового управління має включати такі етапи:

- 1) оцінювання стану підприємства в умовах дії кризи;

- 2) встановлення відповідності наявних на підприємстві ресурсів і часових обмежень визначених цілям антикризового управління;
- 3) формування та реалізація антикризової програми;
- 4) розроблення та впровадження обраних антикризових дій та заходів, спрямованих на недопущення повторного виникнення кризи.

Ґрунтуючись на існуючих підходах до виділення етапності розроблення та реалізації антикризової стратегії, можна зробити висновок, що відповідно до наявних теоретичних здобутків процедура розроблення і реалізації антикризової стратегії забезпечення збалансованого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту має передбачати наступну реалізацію таких ключових етапів:

- етап 1 – діагностування ознак та симптомів кризи, а також оцінювання параметрів загроз і наслідків настання кризових явищ в пасажирському комплексі залізничного транспорту;

- етап 2 – проводиться стратегічне обґрунтування напрямів забезпечення сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту та формування антикризових дій;

- етап 3 – розроблення системи антикризових дій щодо забезпечення реалізації обраної антикризової стратегії;

- етап 4 – організація стратегічного контролю виконання антикризової стратегії, оцінка ефективності обраних антикризових технологій та інструментів.

Однак, маємо зауважити, що враховуючи цільову зорієнтованість системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту та її структурність, наведені ключові етапи формування та реалізації стратегії не мають бути послідовними, адже стратегічний контроль не тільки засіб оцінки ступеню реалізації стратегії, заходи зі стратегічного контролю допомагають зрозуміти сутність бізнесу, його проблеми і труднощі протягом всього періоду.

Висновок за розділом 1

Для подолання системної кризи, що наразі характерна для пасажирської залізничної компанії, необхідно забезпечити формування і реалізацію прогресивного інструментарію антикризового управління як основи стимулювання якісних трансформацій в сфері залізничних пасажирських перевезень.

Дослідження сутності поняття «антикризове управління» дозволило встановити наявність діяльнісного, процесного, інституційного і комплексного підходів щодо визначення його змісту і сформуванню авторське розуміння даної категорії, як комплексу системних цілеспрямованих дій, узгоджених з корпоративними цілями розвитку залізничного транспорту і спрямованих на попередження, виявлення, мінімізацію наслідків, нейтралізацію та відновлення позитивної динаміки економічного зростання пасажирського комплексу в результаті впливу кризових явищ за рахунок максимальної мобілізації ресурсів, резервів і здатностей та впровадження інноваційних інструментів подолання прояву кризових домінант з метою підвищення його суспільної цінності та конкурентоспроможності на ринку пасажирських перевезень.

Стратегічний контроль, який наразі доцільно сприймати як складову антикризового управління, важливий не тільки як засіб оцінки ступеню реалізації стратегії. Заходи зі стратегічного контролю допомагають зрозуміти сутність бізнесу, його проблеми і труднощі. Стратегічний контроль, на відміну від оперативного контролю, що надається сучасними інформаційними системами, дає можливість зворотного зв'язку на основі не виручки, чистого прибутку, кількості клієнтів, а зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на бізнес в цілому.

Стратегічний контроль, як і будь-яка інша діяльність, спрямована на перспективу, вимагає стратегічного мислення, інтуїції і досвіду. Стратегічний контроль - це не формальна процедура, яка дозволяє швидко отримати звітну документацію відповідно до заданих правил. Творча уява, вміння зіставляти і

представляти факти, бачити корінні події в масі статистичного матеріалу служать критичними факторами успіху при проведенні заходів зі стратегічного контролю/

Антикризова стратегія являє собою сукупність обґрунтованих стратегічних рішень, виражених за допомогою цілей, показників і заходів (проектів). Тому стратегічний план може вважатися виконаним, якщо за умови виконання його цілей і заходів виявилася вірною переважна частка передумов, припущень, прогнозів, оцінок, які стали основою для формування стратегічних цілей і завдань. Інакше кажучи, якщо обґрунтування стратегічних рішень згодом було підтверджено наступними подіями, а самі рішення виявилися виконаними, стратегічний план вважається виконаним. Підкреслимо, що ні ключові показники є підставою для оцінки ступеня виконання стратегії, а фактичний стан чинників, які вплинули на її зміст і спрямованість.

Процедура розроблення і реалізації антикризової стратегії забезпечення збалансованого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту має передбачати наступну реалізацію таких ключових етапів: етап 1 – діагностування ознак та симптомів кризи, а також оцінювання параметрів загроз і наслідків настання кризових явищ в пасажирському комплексі залізничного транспорту; етап 2 – проводиться стратегічне обґрунтування напрямів забезпечення сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту та формування антикризових дій; етап 3 – розроблення системи антикризових дій щодо забезпечення реалізації обраної антикризової стратегії; етап 4 – організація стратегічного контролю виконання антикризової стратегії, оцінка ефективності обраних антикризових технологій та інструментів. Враховуючи цільову зорієнтованість системи антикризового управління пасажирською залізничною компанією та її структурність, наведені ключові етапи формування та реалізації стратегії не мають бути послідовними, адже стратегічний контроль не тільки засіб оцінки ступеню реалізації стратегії, заходи зі стратегічного контролю допомагають зрозуміти сутність бізнесу, його проблеми і труднощі протягом всього періоду.

2 Стратегічна діагностика діяльності пасажирської залізничної компанії

2.1 Ідентифікація тенденції розвитку ринку залізничних пасажирських перевезень

Необхідність розвитку високошвидкісних залізничних перевезень обумовлена, в першу чергу, безперервним зростанням мобільності населення, підвищенням екологічності масових видів транспорту, а також необхідністю економії пасажиром часових ресурсів. Високошвидкісний залізничний транспорт дозволяє істотно зменшити негативний вплив транспорту на навколишнє середовище, збільшити зони тяжіння великих мегаполісів, істотно наблизивши їх за часовими параметрами. Крім того, він збільшує конкурентоспроможність залізничного транспорту у порівнянні з автомобільним і авіаційним транспортом, підвищує привабливість України для туристичних і ділових поїздок. Організація високошвидкісного руху поїздів підвищує якість транспортних послуг за рахунок значного скорочення часу поїздки. З огляду на ці та багато інших переваг швидкісних залізничних перевезень, а також зважаючи на наявність негативних тенденцій розвитку вітчизняного залізничного транспорту, можна з упевненістю сказати, що розвиток високошвидкісних залізничних перевезень є вельми актуальним в сучасних умовах розвитку транспорту і має значні перспективи в розширенні сфер застосування.

В умовах кардинальної трансформації зовнішнього середовища обумовленого глобалізацією, цифровізацією та інтелектуальзацією світової економіки запорукою дієвості стратегії розвитку будь-якого суб'єкта господарювання є встановлення екзогенних факторів [75]. Перш ніж розпочати визначення тенденцій розвитку високошвидкісних пасажирських перевезень залізничним транспортом в Україні в першу чергу варто вказати, що останнє десятиліття пересування на швидкісних поїздах світі нерідко швидше, ніж на

літаках, через відсутність тривалої процедури реєстрації, перевірки багажу, трансферу до аеропорту та ін. Даний вид перевезень стає головним фактором наростаючої тенденції, коли пасажирів обирають високошвидкісний поїзд замість літака. Потяги вже склали конкуренцію авіації в Китаї, Іспанії, Німеччині, Франції.

Зважаючи на значні переваги високошвидкісних наземних перевезень порівняно з іншими видами транспорту спостерігається швидке зростання показників пасажирообігу та обсягів перевезень пасажирів у світі (рисунки 2.1).

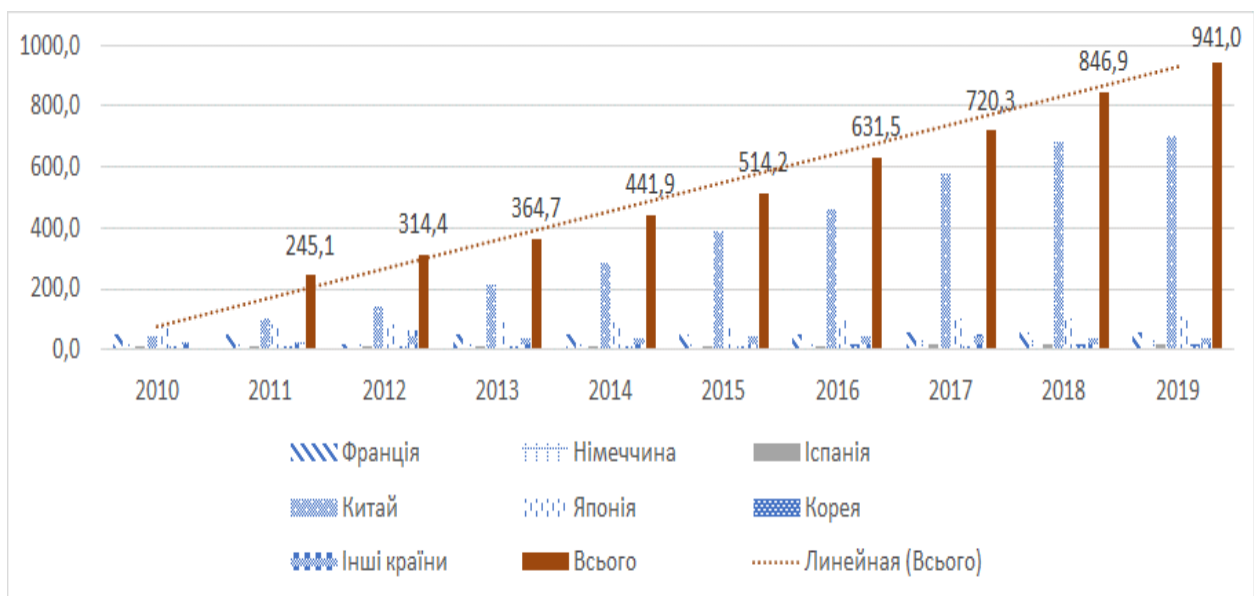


Рисунок 2.1 – Світовий високошвидкісний залізничний пасажирообіг за 2010 – 2019 рр., млрд. пас. км [75]

За показником високошвидкісного пасажирообігу світове лідерство займає Китай, втім як і за довжиною високошвидкісних ліній. У Китаї високошвидкісні поїзди знижують кількість авіапасажирів на дублюючих маршрутах в середньому на 30 %, а частка знову залучених пасажирів, так званий індукований пасажиропотік, досягає рекордного в світі рівня. Між Пекіном і Шанхаєм, вже нині запустили найшвидший в світі комерційний поїзд. Він може розганятися до 350 км/год і долає відстань в 1200 км за 4 години 28 хвилин. Це на півтори години швидше, ніж інші поїзди. Країна планує розширювати свою залізничну мережу, загальна протяжність якої

склала 139 тис. км в кінці 2019 р., більш ніж на 4 тис. км у 2020 р. і склавши 70% від загального світового показника [46]. Що стосується Європи, то провідна роль у просуванні високошвидкісного руху належить Великобританії, Франції, Швейцарії та Німеччині, де висошвидкісні перевезення активно розвиваються і навіть планується, що у найближчі п'ять років з'явиться загальноєвропейська швидкісна залізнична мережа, одна гілка якої з'єднає Лондон, Париж, Мюнхен, Відень і Будапешт, а інша – Барселону, Ліон, Франкфурт, Берлін. Найближчим часом Європейський Союз має намір виділити близько 4,5 млрд євро на швидкісне сполучення між Естонією, Латвією, Литвою і Польщею [40]. Однак, ситуація в Україні протилежна залізничний транспорт України останні роки втрачає свої конкурентні позиції на ринку залізничних перевезень – за період з 2015 року до 2019 року кількість перевезених пасажирів скоротилась з 390 млн пас до 155 млн пас. На це є безліч причин, але перш за все слід звернути увагу на той факт, що загалом потреба в оновленні пасажирського рухомого складу АТ «Укрзалізниця» на найближчі роки становить:

- пасажирські вагони – 3000 одиниць. Це 200 складів поїздів, що замінять рухомий склад на існуючих напрямках, який підлягає списанню. Більш того, існує необхідність посилити пасажирське сполучення у багатьох регіонах. Зокрема, це Житомир, Суми, Чернігів, Черкаси, Чернівці. Дуже важливим залишається сполучення з Донбасом. Необхідно організувати курсування поїздів, які з'єднають віддалені регіони нашої країни;

- швидкісні поїзди – 30 одиниць. Уже сьогодні існує необхідність збільшення частоти курсування на існуючих маршрутах з Києва до Костянтинівки, Харкова, Львову, Дніпра, Кривого Рогу та Запоріжжя. Так само існує багато перспективних напрямків для розвитку швидкісного руху: Черкаси, Миколаїв, Івано-Франківськ, Суми (після завершення електрифікації), Рівне, Луцьк та інші напрямки;

- приміські електро- та дизельпоїзди – 1000 одиниць. Їх використання особливо актуальне у приміській зоні великих мегаполісів: Київ, Харків,

Дніпро, Запоріжжя, Львів та інших великих вузлів.

Забезпечення придбання такої кількості рухомого складу за правильної організації його експлуатації дозволило б на рік перевозити в далекому 96 сполученні не менше 130 мільйонів пасажирів, а в приміському – не менше 200 мільйонів пасажирів.

Наразі вже є спроби щодо забезпечення якісного розвитку високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень, так Міністерство інфраструктури разом з Південною Кореєю хочуть запустити в Україні високошвидкісне залізничне сполучення. В березні 2021 року в Південній Кореї були підписані документи, які можуть дати старт розвитку високошвидкісного залізничного руху в Україні. У Міністерстві інфраструктури України (МІУ) говорять, що це вже не лише обіцянки - корейська сторона виділяє грант на розробку попереднього техніко-економічного обґрунтування (пре-ТЕО) проєкту, від якого залежить не тільки швидкість пасажирського сполучення, а й радикальна перебудова всіх залізниць України.

На початковому етапі проєкт передбачатиме будівництво залізничної лінії зі швидкістю руху до 250 км/год і сучасної інфраструктури для обслуговування InterCity і контейнерних перевезень в напрямку ЄС. Зараз є офіційні підписані домовленості з корейської національної залізницею, що передбачають можливість грантового фінансування ТЕО для будівництва євроколії в Україні.

НВ Бізнес розбирався в політичному підґрунті будівництва євроколії між українськими мегаполісами, вартості проєкту і в тому, чи зможуть українці дозволити собі купити квиток на високошвидкісні поїзди.

Заяви про необхідність створення в Україні високошвидкісного залізничного руху звучать уже кілька років. Адже навіть швидкісні поїзди InterCity і InterCity +, запущені до чемпіонату Європи з футболу 2012 року, все менше відповідають своїй назві. «На деяких ділянках ці потяги йдуть зі швидкістю 30-40 км/год. А середня швидкість у кращому випадку становить 80 км год.

Головна причина полягає, по-перше в тому, що існуючі денні поїзди

Hyundai і Тарпан спочатку позиціонувалися як швидкісні, а не високошвидкісні. На окремих ділянках вони дійсно можуть розвивати швидкість 130-140 км/год. Але таких ділянок все менше, адже в Україні швидкісні пасажирські поїзди ходять по одним і тим же рейках разом з вантажними складами, через що інфраструктура зношується.

По-друге, залізниці України спочатку проектувалися і будувалися без урахування вимог до організації високошвидкісного руху. Через наявні радіуси кривизни проходження поворотів неможливо розвивати високі швидкості. АТ «Укрзалізниця» вже хотіли протестувати потяг «Тарпан», який виробник обіцяв розігнати до 200 км / год. Але не змогли знайти навіть короткої ділянки, на якій можна здійснити випробування з такою швидкістю.

Тому для високошвидкісного пасажирського сполучення потрібно створювати окрему інфраструктуру з виділеними коліями. В кінці лютого 2021 року було презентовано проект створення такої мережі, яка повинна поєднати Київ, Львів, Одесу, Харків, Дніпро і Запоріжжя. А також отримати вихід в Європу. На першому етапі в проекті анонсовано будівництво 896 км нової залізничної інфраструктури на маршруті Київ-Львів-Скнилів і придбання 39 високошвидкісних поїздів. Південна Корея пообіцяла виділити грант на претестування проекту в розмірі 2 млн. дол. Його головна особливість - відміну ширини шляхів від існуючих в Україні. Наразі це 1520 мм. Високошвидкісне сполучення планують впроваджувати в форматі євроколії, де відстань між рейками 1435 мм.

Як вказує проведений аналіз [18, 19, 26, 32], спрацьована інфраструктура і зношений рухомий склад і збитковість пасажирських перевезень є взаємопов'язаними проблемами, що потребують негайного вирішення. Іншою, не менш важливою причиною наявності негативних тенденцій розвитку пасажирських перевезень є те, що вони були й залишаються збитковими. Так, дохід від пасажирських перевезень складає 11 % загального доходу Доходи від пасажирських перевезень у 2019 р. склали 9905,8 млн. грн., що більше ніж у попередній рік на 17 %, збільшення доходів відбулося як у дальньому

сполученні (на 16,9 %), так і у приміському сполученні (17,8 %).

Рентабельність міжміських перевезень нині складає – 100 %; різниця між витратами і доходами приміських перевезень – десятикратна. Щороку пасажирські перевезення завдають перевізнику близько 10 млрд. грн збитків.

До основних тенденцій розвитку залізничних пасажирських перевезень у світі слід віднести наступні:

1 Інтенсифікація міжнародних перевезень. Глобалізація і розвиток високошвидкісного руху нині сприяють зростанню обсягу далекомагістральних міжнародних пасажирських перевезень залізничним транспортом, які за прогнозами вчених будуть зростати в середньому на 2 % в рік.

2 Розроблення підливних технологій руху поїздів і нових транспортних систем. Бурхливе зростання інноваційних технологій в останні десятиліття не обійшло стороною і залізничний транспорт. Для залізничної техніки зміна поколінь супроводжується цілим комплексом технічних змін. На думку вчених основними напрямками інновацій є [9–10]: використання альтернативних джерел енергії (поїзди на сонячній, водневій енергії); гібридні транспортні системи, автономні рейки, інтелектуальні транспортні системи.

Наприклад, нині отримала схвалення концепція Hyperloop-система поїздів з електродвигуном, які проносяться по трубопроводах з низьким тиском на повітряній або магнітній подушці. Вакуумний поїзд буде в два рази швидше літака і в три рази швидше швидкісного поїзда, досягаючи максимальної швидкості в 1200 км/ч. Hyperloop вже показала поїзди і пасажирські кабіни, провела перші тести і розіграла поїзд до 310 кілометрів на годину на тестовій трасі в Неваді. Найближчий можливий маршрут з'єднає Абу-Дабі і Дубай у 2020 році. У Німеччині теж представили свій поїзд майбутнього – в ньому будуть спортивні тренажери, плазмові телевізори і переговорні відсіки зі звукоізоляцією і планшетами (в якості конкуренції – поїзд зі SPA в Шотландії). Поки одні концентруються на комфорті, інші – на технологіях: у тій же Німеччині до 2021 року запустять поїзд на водневому паливі. Це буде екологічний і абсолютно безшумний пасажирський поїзд Coradia iLint –

перший в історії поїзд далекого прямування, який випускає в атмосферу лише пар і водний конденсат. Бак з воднем розташовується на даху поїзда і забезпечує роботу паливного елемента, а той, в свою чергу, виробляє електроенергію. Такий поїзд може безперервно слідувати без заправки 1000 км і розвивати швидкість до 140 км/год.

І, звичайно, поїзди майбутнього будуть їздити на енергії з відновлюваних джерел. У Нідерландах уже сьогодні поїзди на 100 % живляться від електроенергії, виробленої вітром. Години роботи однієї вітроустановки вистачає для поїздки на поїзді відстанню в 192 км. При цьому до 2020 року в Нідерландах сподіваються зменшити кількість енергії, необхідної для перевезення одного пасажиря, ще на 35%.

3 Запровадження технологій мультимодальних пасажирських перевезень. Серед трендів розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом у світі необхідно і визначити збільшення мультимодальних пасажирських перевезень. Дана технологія дозволяє поєднувати переваги кожного виду транспорту і робити перевезення найбільш ефективними. Нині мультимодальність пов'язана і з тим, що пасажиря можуть скористатися не тільки одним видом транспорту, а цілим набором транспортних засобів в інтегрованій системі перевезень, серед яких поряд з поїздом і автобуси, електромобілі, велосипеди і навіть електросамокати. Мультимодальні системи допомагають розширити «меню» зручних маршрутів, запропонувавши пасажирю варіант, який він самостійно міг і не знайти.

4 Розбудова мультимодальної транспортної інфраструктури. Не останню роль у розвитку популярності мультимодальних залізничних перевезень пасажирів відіграє поява нових «ХАБів» – точок інтермодального транспортного сполучення і взаємодія між учасниками залізничної індустрії, а також залізницями і авіакомпаніями, що дозволяє оптимізувати сервіс для пасажиря і надати йому мультимодальне перевезення. Пасажирський термінал можна визначити як комплекс, що об'єднує станції міжнародного та міжміського транспорту, міського пасажирського транспорту, паркінги, що

виконує суспільно-ділові функції і має перетин платформ в декількох рівнях.

Комплекс з'єднує всі ці функції і передбачає наявність додаткових об'єктів, не пов'язаних безпосередньо з обслуговуванням пасажирів. Одним з головних завдань створення пасажирських терміналів є економія часу для пасажирів при пересадці з одного виду транспорту на інший і придбанні різних видів товарів і послуг.

5 Лібералізація пасажирських перевезень. Загострення конкуренції, зменшення частки ринку залізничних перевезень і фінансових труднощів призвело до активізації процесів кардинальної реструктуризації, орієнтований на стимулювання поступового відкриття ринку за рахунок забезпечення недискримінаційного доступу і впровадження стандартів експлуатаційної сумісності і має на меті подолати негативні тенденції, що намітилися в залізничній галузі, обумовлені в ряді випадків низькою ефективністю організації перевезень. В особливо складному становищі опинилися Європейські залізниці, в основному у зв'язку з дуже великим зростанням автомобільних перевезень, гіршими конкурентними умовами на ринку транспортних послуг, великою питомою вагою в перевізній роботі пасажирських перевезень (у середньому по Європі – близько 49 %). За таких обставин у 1991 р. ЄС була прийнята директива 91/440, згідно з якою вимагалось надати національним компаніям залізничного транспорту повну господарську самостійність; оздоровити їх фінансове становище і списати (або реструктурувати) їх довгострокову заборгованість; відокремити володіння і управління інфраструктурою від експлуатаційної діяльності (принаймні у фінансовій сфері); гарантувати на справедливих комерційних умовах вільний доступ третіх фірм (сторонніх компаній) до користування шляховою інфраструктурою та ін. Незважаючи на сильну конкуренцію з боку інших видів транспорту, залізниці країн ЄС в процесі реформування домоглися значного зростання перевезень. Крім підвищення рівня життя, збільшенню рухливості населення Західної Європи сприяють нові форми транспортного обслуговування, відкритість і привабливість транспортних засобів для

пасажирів, підвищення рівня комфорту і сервісу на вокзалах: в поїздах, впровадження високошвидкісних перевезень, які відкрили найбільші можливості в підвищенні конкурентоспроможності залізниць. Що стосується прибутковості пасажирських перевезень, то безапеляційно заявляти про те, що всі перевезення є однозначно збитковими, не зовсім правильно. Є країни, в яких пасажирський транспорт приносить прибуток – це, наприклад, Швейцарія і Японія. У той же час в більшості інших країн, включаючи США, Францію, Німеччину і багато інших держав, пасажирський комплекс в цілому є збитковим.

6 Розвиток державно-приватного партнерства з використання різноманітних форм державної підтримки. В умовах обмеженості державних коштів для вирішення питань розвитку пасажирського транспорту в світі активно використовується такий інструмент як державно-приватне партнерство в різних формах і модифікаціях. Перспективними ділянками впровадження механізмів державно-приватне партнерства у сфері пасажирського залізничного господарства є концесії на вже побудовані об'єкти нерухомості і ті, що потребують капітального ремонту, а також створення спільних підприємств для будівництва нових ділянок (гілок).

Варто констатувати, що в європейських містах головні залізничні вокзали знаходяться в концесії. В результаті вокзали поступово перестають бути просто великими залізничними станціями і перепрофілюються в торгово-розважальні центри, де люди можуть поїсти, провести час, зайнятися шопінгом. Це відкриває для компаній, що керують вокзалами, хорошу можливість генерації додаткових доходів. Державно-приватне партнерство широко використовується і при будівництві високошвидкісних магістралей, зокрема поширення в зарубіжних країнах отримала модель контракту життєвого циклу, де фінансовим механізмом зворотності інвестицій служать компенсаційні або тарифні платежі.

Так, найбільш значущим проєктом високошвидкісного руху в Європі в залізничній галузі є створення високошвидкісного з'єднання між Лондоном і

тунелем під протокою Ла-Манш. Згідно з умовами проєктної угоди приватний партнер здійснював проєктування, будівництво, фінансування, експлуатацію, ремонт і технічне обслуговування залізничної магістралі. Міністерство транспорту Великобританії, у свою чергу, взяло на себе зобов'язання щодо фінансування проєкту за допомогою надання грошових грантів, а також необхідних прав щодо земельних ділянок. Крім цього, після початку реалізації проєкту істотна частина фінансування була забезпечена гарантією уряду [17].

Що стосується лідера високошвидкісного будівництва – Китаю, то перехід до практики державно-приватного партнерства у цій сфері почався тільки в останні роки. У 2016 р. почалося будівництво магістралі Ханьчжоу – Тайчжоу протяжністю 269 км, здійснюване за моделлю державно-приватного партнерства, в якому гроші приватних інвесторів і місцевих бюджетів складають 51 % від загального обсягу інвестицій [58].

7 Цифровізація бізнес-процесів у пасажирському комплексі. На сьогодні головною «фішкою» модернізаційних процесів є цифровізація. Це стосується і пасажирських перевезень залізничним транспортом. Цифрові проєкти в галузі спрямовані на оптимізацію всіх основних напрямків роботи – інфраструктури, перевезень, роботи з рухомим складом і персоналом. Глобальна цифровізація вже охопила залізниці багатьох країн. Проєкти ERTMS, що як правило називаються цифровими залізницями, активно розвиваються у Великобританії, Німеччині і Норвегії та інших країнах [59].

8 Розбудова інтелектуальних транспортних систем. Основою технологічних рішень цифровізації є розвиток інтелектуальної системи управління залізничним транспортом, яка орієнтована на комплексну автоматизацію основних процесів планування і диспетчерського управління перевізним процесом, а також на управління знаннями, і застосовує онтологічну модель елементів інфраструктури та технологічних процесів.

Перспективним напрямом вважається і формування інтелектуальних транспортних систем, що представляють собою інтегровані автоматизовані, інформаційно-аналітичні або інформаційно-керуючі система транспортного

комплексу, виду транспорту, окремих важливих сфер його діяльності, перш за все перевізної діяльності. Розрізняють такі типи інтелектуальних систем на транспорті [54]: інтелектуальні системи перевізного процесу та фірмового транспортного обслуговування-інтегровані автоматизовані системи управління перевезеннями, система управління та забезпечення безпеки руху поїздів, електронні системи оплати транспортних послуг та інформування користувачів-клієнтів, автоматизовані системи управління заявками на перевезення вантажів, інтегровані системи оперативного та стратегічного моніторингу та ситуаційного управління, інформаційно-аналітичні та інформаційно-керуючі системи корпорації та її структурних підрозділів, засновані на знаннях та ін.

9 Підвищення клієнтського сервісу залізничних пасажирських перевезень. Якщо в XX ст. основними характеристиками розвитку транспорту були зростання протяжності комунікацій, збільшення пропускних здібностей транспортних шляхів, поява нових видів транспортних засобів, то в даний час пріоритетними є якісні зміни. До головних вимог клієнтів до пасажирського залізничного транспорту відносяться: безпека; скорочення часових витрат на кожному з етапів «шляху пасажир»; максимальне інформування пасажирів; формування «доступного середовища» для маломобільних пасажирів; турбота про екологію; кастомізація підходів до кожної категорії пасажирів.

10 Підвищення надійності та безпеки залізничних пасажирських перевезень. Варто окремо зупинитися на даній тенденції, оскільки забезпечення високого рівня безпеки на пасажирському залізничному транспорті в даний час є одним з першорядних завдань і держави, і організацій, відповідальних за залізничні перевезення. В цілому проблема безпеки є комплексною проблемою, що потребує вирішення таких пріоритетних і складних завдань, як протидія тероризму, забезпечення безаварійної роботи та запобігання техногенних катастроф. Якісно новий рівень захисту сьогодні забезпечується шляхом впровадження сучасних технологій, централізованого підходу до управління безпекою та зниження впливу «людського фактора».

11 Інтероперабельність. Зростаюче значення інтероперабельності пояснюється необхідністю зробити пасажирський залізничний транспорт більш сумісним для підвищення його конкурентоспроможності і збільшення частки на ринку. Реалізація принципу інтероперабельності на залізничному транспорті полягає у створенні умов щодо повної сумісності параметрів функціонування транспортної мережі (ширина залізничної колії, габарит) та характеристик транспортних засобів, що сприяє посиленню взаємодії транспортних систем різних країн. Нині розвиток процесів інтероперабельності у сфері пасажирських залізничних перевезень в Європі регулюються такими директивами: Директива 96/48/ЄС про експлуатаційної сумісності транс'європейських високошвидкісних систем; директива 2001/16/ЄС про експлуатаційної сумісності звичайних залізничних ліній; Директива 2004/50/ЄС яка вносить зміни в дві попередні директиви. Ці директиви спрямовані на зменшення розбіжностей в системах для поліпшення безпечного руху поїздів. Нова Директива 2004/50/ЄС модернізує існуюче законодавство для високошвидкісних поїздів і поширюється також на звичайні класичні залізничні європейські мережі. Варто констатувати, що міжнародне співробітництво у сфері інтероперабельності вже значно підвищило рівень технічного узгодження для перевезення пасажирів країн ЄС. Були практично ліквідовані проблеми, пов'язані з різними схемами потужності електричного струму, впроваджено європейську система управління рухом поїздів, що обов'язкова на всіх нових і реконструйованих транс'європейських залізничних коридорах Європейського Союзу [55]. У цілому процес інтероперабельності залізниць включає декілька пунктів: установлення єдиних правових рамок щодо процедур перевірки дотримання основних вимог із питань безпеки, здоров'я, технічної сумісності, надійності, доступності та впливу на навколишнє середовище; застосування єдиної процедури для експлуатації поїздів по одній інфраструктурі; пошук необхідного рівня технічної сумісності, достатньої для експлуатації та руху різних типів рухомого складу; пошук рівня технічної узгодженості для поступового переходу внутрішнього ринку на обладнання, послуги й

конструкції для оновлення, модернізації та безпечної експлуатації залізничної мережі.

12 Розвиток транскордонного співробітництва для подолання бар'єрів міжнародних перевезень. Варто відзначити, що наразі відбувається поширення процесів транскордонного співробітництва, які позитивно впливають на розвиток пасажирських залізничних перевезень. Транскордонне співробітництво визначено пріоритетним напрямом розвитку регіональної політики Європейського Союзу і є одночасно інструментом розвитку прикордонних територій. У країнах ЄС єврорегіони існують в умовах відсутності бар'єрних функцій внутрішніх кордонів, надходження значних коштів з бюджетів відносно багатих держав і структурних фондів ЄС. У зв'язку з зазначеним, як вказує М. Корінь [47], політико-економічне співробітництво має вагомий потенціал для активізації процесів розвитку інфраструктури залізничного транспорту.

На основі використання комплексного підходу встановлено ендегенні фактори розвитку високошвидкісних залізничних пасажирських перевезень: інтенсифікація міжнародних перевезень, розроблення підливних технологій руху поїздів і нових транспортних систем, запровадження технологій мультимодальних пасажирських перевезень, розбудова мультимодальної транспортної інфраструктури, лібералізація пасажирських перевезень, розвиток державно-приватного партнерства з використання різноманітних форм державної підтримки, цифровізація бізнес-процесів, розбудова інтелектуальних транспортних систем, підвищення клієнтського сервісу залізничних пасажирських перевезень, підвищення надійності та безпеки залізничних пасажирських перевезень, інтероперабельність, розвиток транскордонного співробітництва. Це створило базис для визначення впливу макроекономічної кон'юнктури на розвиток високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень і встановити закономірності їх економічного зростання.

2.2 Встановлення сильних та слабких сторін діяльності пасажирської компанії

Пасажирські перевезення посідають особливе місце в діяльності залізничної галузі. Це обумовлено їх високим соціально-економічним значенням у житті суспільства і виконанням однієї з найважливіших гарантій держави – свободи пересування. Отже пасажирські перевезення є важливим напрямком діяльності АТ «Укрзалізниця», яка посідає значне місце на ринку пасажирських перевезень, де спостерігається стабільно високий попит, якому сприяють незадовільний стан автомобільних доріг, розгалужена залізнична мережа та економічно приваблива вартість залізничних перевезень.

На сьогоднішній день з метою побудови єдиної виробничої вертикалі в пасажирському секторі було створено Філію «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця», що дозволило об'єднати підприємства за видом діяльності, не за географічним розташуванням, таким чином, було об'єднано всі підрозділи пасажирського господарства шести регіональних філій в одну. Філія «Пасажирська компанія» налічує 45 підприємств, перша половина з яких – це вагонні дільниці та депо, а друга – вокзали станцій.

Метою діяльності Філії є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних пасажирських залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, що здійснюються та надаються Філією, забезпечення ефективного функціонування та розвитку виробничо-технологічного комплексу залізничного транспорту загального користування, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності [45].

Основні завдання Філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» такі:

- 1 Надання послуг з перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні;

2 Продаж проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів на вокзалах та в пасажирських поїздах;

3 Надання послуг з навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти, зберігання та складування вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів;

4 Утримання, експлуатація, модернізація, деповський, капітальний, поточний та інші види ремонту, технічне обслуговування залізничного рухомого складу (всі види вагонів, які курсують пасажирськими поїздами) і технічних засобів, що експлуатуються на залізничному транспорті.

Слід зазначити, що пасажирські перевезення на вітчизняному залізничному транспорті поділяються на три види сполучення: приміське, місцеве і пряме. Приміськими вважаються перевезення, здійснювані в межах приміських зон, включаючи внутрішньоміські. До місцевих відносяться перевезення в межах однієї залізниці, до прямих – в межах двох і більше доріг. Перевезення місцевого і прямого сполучення називаються перевезеннями далекого прямування. Кожне сполучення характеризується різною ємністю ринку, видом і рівнем конкуренції, мотивацією до поїздки та еластичністю попиту на ту чи іншу транспортну послугу. Це вимагає ретельного дослідження умов та факторів організації пасажирських перевезень, а також врахування впливу таких факторів на результативність економічної діяльності. Для цілісного уявлення про роботу залізничного пасажирського комплексу розглянемо основні показники діяльності – обсяг перевезень пасажирів і пасажираоборот та порівняємо їх з конкурентами – автомобільним та авіаційним транспортом (таблиці 2.1–2.2 і рисунку 2.2).

Таблиця 2.1 - Перевезення пасажирів за видами транспорту протягом 2015 – 2019 рр., млн. пас. [36-38]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Транспорт	5167	4854	4648	4487	4262

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
залізничний	390	389	165	158	155
морський	0	0	0	0	0
річковий	1	1	1	1	1
авіаційний	6	8	10	12	14
автомобільний (автобуси)	2250	2025	2019	1907	1805
тролейбусний	1081	1039	1058	1016	945
трамвайний	739	694	676	666	627
метрополітенівський	700	698	719	727	715

Таблиця 2.2 - Індеси кількості перевезення пасажирів за видами транспорту протягом 2015 – 2019 рр., % до попереднього року

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт	88	94	100	97	95
залізничний	100	99,8	98	96	98
морський	87	119	94	251	110
річковий	97	81	126	106	100
авіаційний	97	131	128	119	109
автомобільний (автобуси)	77	90	99,7	94	95
тролейбусний	99	96	102	96	93
трамвайний	96	94	97	99	94
метрополітенівський	96	99,7	103	101	98

Як вказують дані таблиці 2.1, обсяги перевезень пасажирів у 2019 р. складають 4262 млн. пас., спостерігається постійне зниження даного показника в середньому на 4,38 % за рік. Дана тенденція характерна і для залізничних пасажирських перевезень, обсяг яких за період 2015-2019 рр. на 60,26 % або 235 млн. пас. Найбільший спад спостерігається у 2017 р., коли обсяг перевезень пасажирів знизився на 46,26 % у порівнянні з попереднім роком.

Варто вказати, що з 11 березня 2020 р. пасажирські перевезення

залізничним транспортним були повністю зупинені, а їх поступове відновлення почалося з червня 2020 р. Загалом статистика свідчить, що пасажиропотік на українських залізницях неухильно знижується. З одного боку, це пов'язано з падінням загального рівня життя населення, а з іншого – внаслідок зростання залізничних тарифів на пасажирські перевезення.



Рисунок 2.2 - Динаміка перевезення пасажирів залізничним транспортом за 2015 - 2019 роки, млн. пас. (складено автором на основі джерела [68])

Розподіл перевезень пасажирів за видами транспорту наведено в таблиці 2.3 та рисунках 2.3 – 2.4.

Таблиця 2.3 - Розподіл перевезень пасажирів за видами транспорту протягом 2015-2019 рр., % [66-68]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт	100	100	100	100	100
залізничний	8	8	4	4	4
морський	0	0	0	0	0
річковий	0	0	0	0	0
авіаційний	0	0	0	0	0
автомобільний (автобуси)	43	42	43	42	42
тролейбусний	21	22	23	23	22
трамвайний	14	14	15	15	15
метрополітенівський	14	14	15	16	17

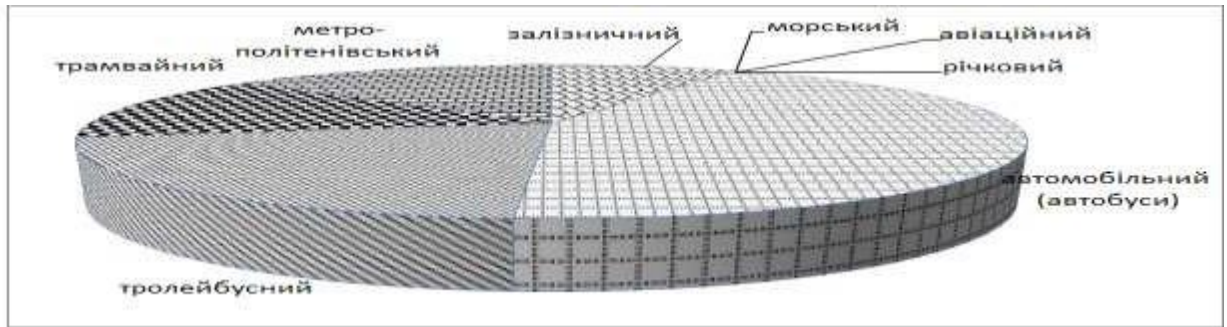


Рисунок 2.3 - Структура пасажирських перевезень за видами транспорту у 2015 р., % [38]

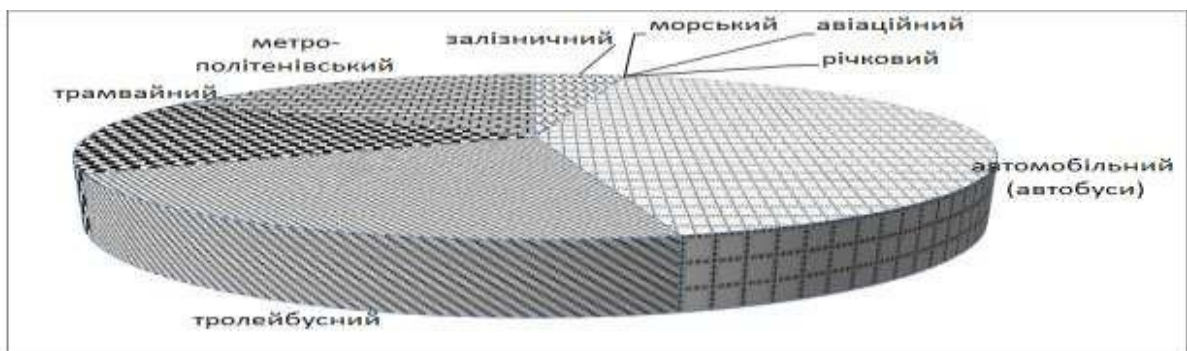


Рисунок 2.4 - Структура пасажирських перевезень за видами транспорту у 2019 р., % [38]

Згідно з наведеними у таблиці 2.3 і на рисунку 2.3 – 2.4 даними, у 2015 р. в структурі пасажирських перевезень частка залізничного транспорту складає 8 %, а лідируючі позиції займає автомобільний транспорт – 43 %. У 2019 р. частка залізничного транспорту зменшилася до 4 %, а автомобільний транспорт втратив тільки 1 %. Випереджувальний розвиток автомобільних пасажирських перевезень характерний для більшості економічно розвинених країн, що пов'язано передусім із будівництвом сучасних доріг. У зв'язку з цим, наприклад, уряди країн Європи почали вживати кардинальних заходів щодо сприяння залізничним перевезенням, у тому числі і за рахунок дискримінації автоперевізників. Зокрема, у розвиток залізничної інфраструктури та будівництво терміналів вони вкладають значні кошти. В Україні ситуація дещо інша: навіть незважаючи на поганий стан автомобільних доріг, під час

переміщень на порівняно невеликі відстані пасажирів обирають автомобільний транспорт як більш швидкий і зручний. Частка повітряного транспорту на ринку пасажирських перевезень поки невелика, але він має суттєві темпи розвитку. Проаналізуємо перевезення пасажирів за видами сполучення окремими видами транспорту у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Перевезення пасажирів за видами сполучення окремими видами транспорту за 2015-2019 рр., млн. пас. [66-68]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Міжміське сполучення	170	175	182	181	184
залізничний (далеке сполучення)	40	43	46	47	46
морський (уключаючи приміське сполучення)	0	0	0	0	0
авіаційний	6	8	10	12	14
автомобільний (автобуси)	124	124	126	122	124
Приміське сполучення	811	754	512	461	423
залізничний	350	346	119	111	109
річковий	1	1	1	1	1
автомобільний (автобуси)	460	407	392	349	313
Внутрішньоміське сполучення	4186	3925	3954	3845	3655
автомобільний (автобуси)	1666	1494	1501	1436	1368
тролейбусний	1081	1039	1058	1016	945
трамвайний	739	694	676	666	627
метрополітенівський	700	698	719	727	715

Залізничний транспорт значно програє автомобільному у обсягах перевезень у далекому сполученні, так у 2019 р. залізничним транспортом перевезено 46 млн. пас, а автомобільним 124 млн. пас, що майже у три рази більше. Позитивною є динаміка перевезень пасажирів у далекому сполученні, зокрема у 2016 р., 2017 р. та у 2018 р. спостерігається зростання даного показника, однак у 2019 р. внаслідок короновірусної кризи цей показник

знизився на 2,13 %. Збільшення обсягів перевезень пасажирів у 2017-2018 рр. відбулося завдяки покращенню ефективності використання вагонів, зокрема мінімізації їх простою. Стан перевезення пасажирів у приміському сполученні розкриває рисунок 2.5.

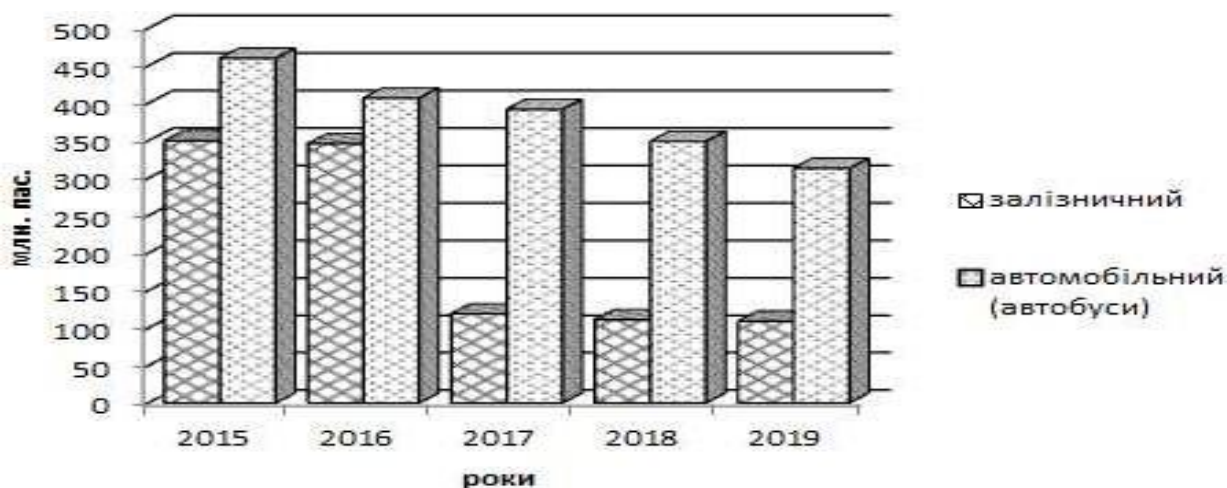


Рисунок 2.5 - Динаміка перевезення пасажирів у приміському сполученні протягом 2015-2019 рр. [38]

Набагато складніша ситуація у приміському сполученні, оскільки спостерігається суттєве зниження обсягу перевезень пасажирів. Так у 2016 р. цей показник знизився на 1,14 %, у 2017 р. – на 65,61 %, у 2018 р. – на 6,72 %, а у 2019 р. – на 1,8 %. Як бачимо найсуттєвіше падіння обсягів перевезень пасажирів залізничним транспортом у приміському сполученні відбулося у 2017 р., що вказує на внутрішні проблеми пасажирського сектору АТ «Укрзалізниця» у даному бізнес-сегменті. Загалом можна сказати, що істотне скорочення приміського сполучення на залізниці спричинене тим, що пасажирів все більше віддають перевагу автомобільному транспорту. Не останню роль в цьому відіграє естетичний та технічний стан наших приміських електричок.

Порівняємо ситуацію, щодо обсягів перевезень пасажирів залізничним транспортом в Україні та інших країнах Європи (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Перевезення пасажирів залізничним транспортом за країнами протягом 2015-2018 рр., тис. пас [38]

Країни	Роки			
	2015	2016	2017	2018
Україна	389794	389058	164942	157962
Австрія	282379	288792	290583	309534
Болгарія	17074	21434	21203	21338
Великобританія	1722081	1772563	1757359	1783386
Греція	16040	15582	15359	...
Данія	199331	199117	194612	193122
Естонія	6659	6926	7433	7759
Ірландія	74257	76842	83150	89797
Італія	829494	869299	864570	882243
Латвія	17065	17228	17494	18242
Литва	3790	3916	4176	4666
Люксембург	22496	22459	22930	23331
Нідерланди	361392	367079	390569	389776
Німеччина	2706900	2793330	2831444	2880871
Польща	277321	291981	303001	309722
Португалія	130421	133890	141876	147408
Румунія	66482	64456	69057	66500
Словаччина	60566	69525	75370	77753
Словенія	14558	14008	13422	13554
Угорщина	144397	146583	147428	147986
Фінляндія	75952	82115	85703	87502
Франція	1204201	1236523	1277479	1246804
Хорватія	21683	20742	19832	20271
Чехія	176624	179172	183024	189536
Швеція	214434	220945	229816	246490

Як бачимо з таблиці 2.5 за обсягом перевезення пасажирів залізничним транспортом Україна поступається таким країнам ЄС, як Німеччина, Великобританія, Франція, Італія, Нідерланди, Австрія, Польща, Угорщина, Чехія, Швеція, Данія. В той же час за чисельністю населення Україна поступається тільки таким країнам ЄС, як Німеччина, Великобританія, Франція і Італія. Проаналізуємо динаміку пасажирообігу, що наведені у таблиці 2.6. та на рисунку 2.6.

Таблиця 2.6 – Пасажирообіг за видами транспорту протягом 2015-2019 р.,
млн. пас. км [64]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт	97,0	102,2	99,4	104,4	107,2
залізничний	35,4	36,8	28,1	28,7	28,4
морський	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
річковий	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
авіаційний	11,4	15,5	20,4	25,9	30,3
автомобільний (автобуси)	34,6	34,6	35,5	34,6	33,9
тролейбусний	6,1	5,9	6,0	5,8	5,4
трамвайний	4,2	4,0	3,9	3,9	3,7
метрополітенівський	5,4	5,4	5,5	5,5	5,5

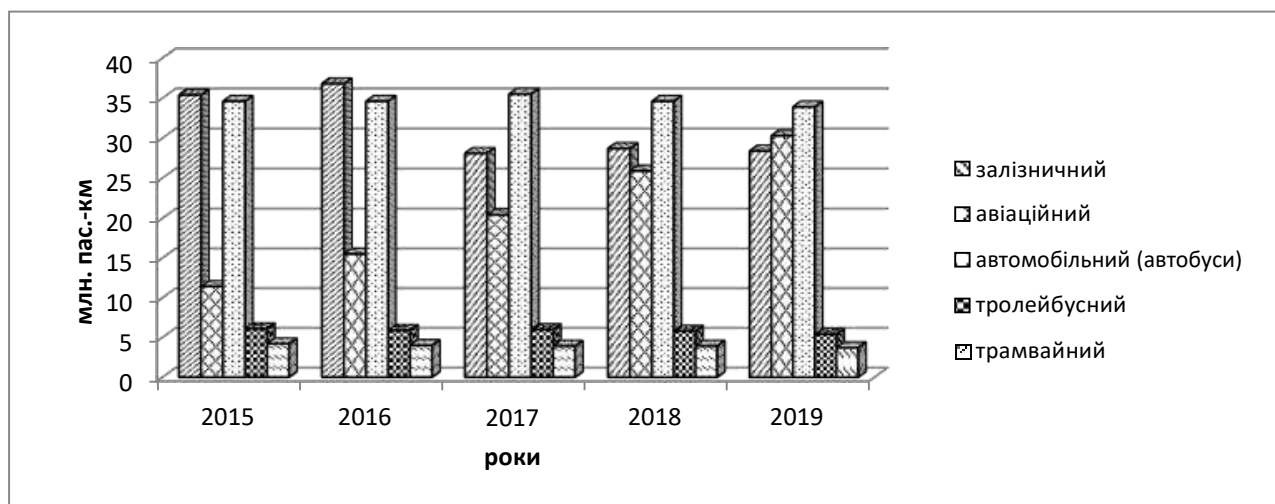


Рисунок 2.6 – Динаміка пасажирообігу за видами транспорту протягом
2015-2019 рр. [64]

Необхідно зважати на те, що у внутрішньоміських перевезеннях залізниці не беруть участі, а тому якщо виключити пасажирооборот, який виконується міським транспортом (автобуси, таксі, метрополітен, трамвай, тролейбус), то в порівняльних умовах реальна питома вага залізничного транспорту в пасажирообігу дальнього і приміського сполучень вища. При цьому спостерігаються загальні негативні тенденції зниження пасажирообігу залізничного транспорту. Так, значення даного показника у 2015 р. становить 35,4 млн. пас. км, а у 2019 р. – 28,4 млн. пас.-км, що на 6,27 % менше чим пасажирообіг авіаційного транспорту і на 16,22 % - автомобільного транспорту.

Розподіл вітчизняного ринку пасажирських перевезень наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Розподіл пасажирообігу за видами транспорту протягом 2015-2019 рр., % [43]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Транспорт	100	100	100	100	100
залізничний	36	36	28	27	27
морський	0	0	0	0	0
річковий	0	0	0	0	0
авіаційний	12	15	20	25	28
автомобільний (автобуси)	36	34	36	33	32
тролейбусний	6	6	6	6	5
трамвайний	4	4	4	4	3
метрополітенівський	6	5	6	5	5

Пасажирообіг залізниць на сьогоднішній день становить близько 27 % від загального обсягу перевезень транспорту України, що на 9 % менше, ніж у 2015 р.. У той час, як обсяг пасажирських авіаперевезень стабільно зростає, поїздами продовжують користуватися лише найменш забезпечені верстви населення, особливо, на далекому плечі. Різниця в цінах на квитки між купейним вагоном і літаком на деяких напрямках чисто символічна.

Порівняємо пасажирообіг залізничного транспорту України та країн ЄС таблиці 2.8 і на рисунку 2.7.

Таблиця 2.8 - Пасажирообіг залізничного транспорту у країнах Європи протягом 2015-2018 рр., млн. пас. км [68]

Країни	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Україна	35367	36839	28075	28685
Австрія	12104	12578	12657	13205
Болгарія	1549	1458	1438	1479

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Великобританія	66594	68010	68912	69706
Греція	1263	1192	1112	...
Данія	6507	6119	6061	5939
Естонія	286	316	366	417
Ірландія	1918	2173	2306	2598
Італія	52207	52178	53231	55493
Латвія	590	584	596	624
Литва	262	280	315	354
Люксембург	418	417	438	443
Нідерланди	18338	18531	18438	18895
Німеччина	91050	94197	95530	98161
Польща	17240	19175	20318	21043
Португалія	3957	4146	4391	4487
Румунія	5148	4988	5664	5577
Словаччина	3411	3595	3873	3915
Словенія	628	680	650	656
Угорщина	7609	7653	7731	7770
Фінляндія	4114	3868	4271	4535
Франція	91377	90612	96690	93387
Хорватія	941	836	745	756
Чехія	8125	8843	9498	10286
Швеція	12741	12800	13331	13547

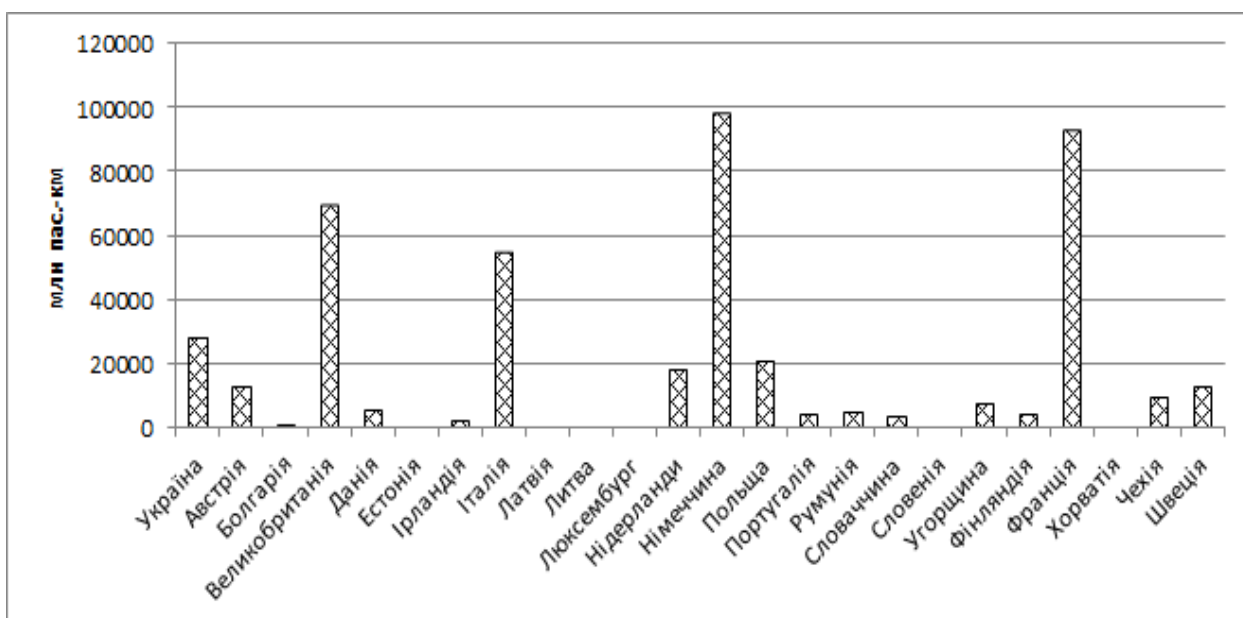


Рисунок 2.7 - Пасажиробіг залізничним транспортом у країнах Європи у 2018 р., тис. пас [68]

Як бачимо з таблиці 2.8 та рисунку 2.7 за пасажиробігом залізничним

транспорт України поступається таким країнам ЄС, як Німеччина, Франція, Велика Британія, Італія.

Зупинимося більш детально на динаміці пасажирообігу залізничного транспорту України, яку подано на рисунку 2.8.

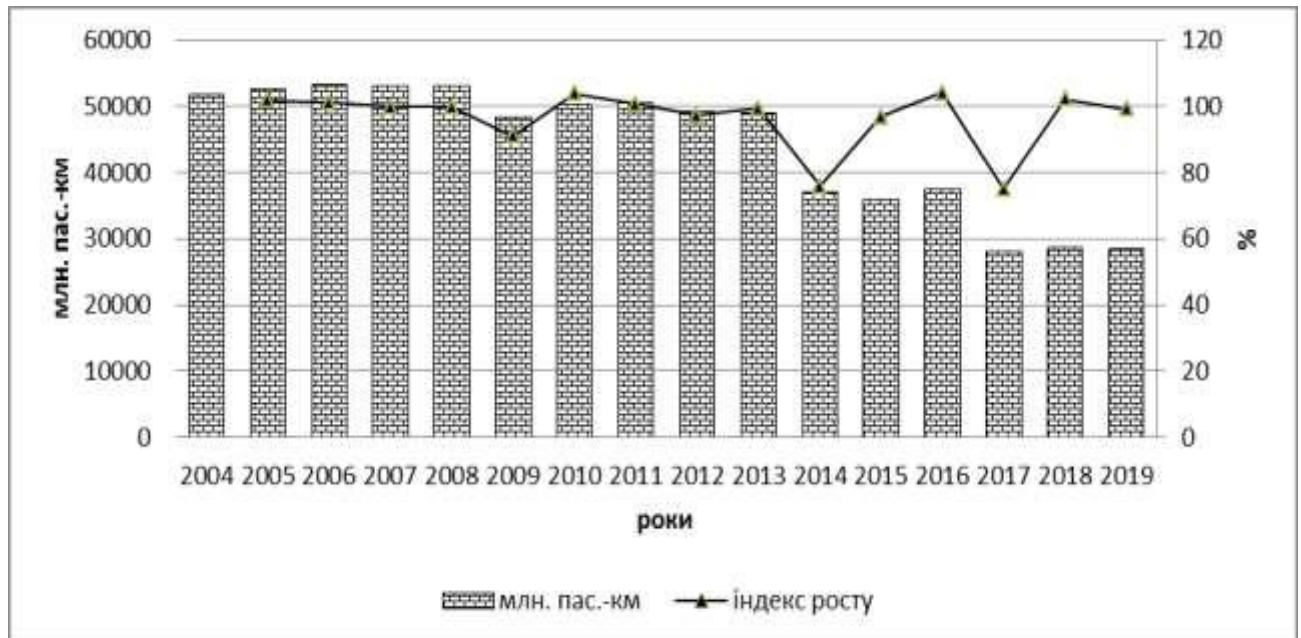


Рисунок 2.8 - Динаміка пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» протягом 2015-2019 рр. [66-68]

Варто відзначити, що обсяги пасажирообігу залізниць впродовж тривалого часу залишалися досить стабільними і навіть спостерігалось незначне зростання у 2005 р. та 2006 р., а значний спад відбувся у «кризових» 2009 і 2014 рр. Зокрема темпи падіння пасажирообігу складають: у 2009 р. – 8,914 %; у 2014 р. – 24,17 %. Значне зниження показника 2017 р. пояснюється тим, що із січня 2007 р. при розрахунку пасажирообігу враховується додатковий показник порожніх приватних та орендованих вагонів, а з 01.01.2017 р. в АТ «Укрзалізниця» змінився порядок обліку пасажирів у приміському сполученні, що користуються пільгами на безкоштовний проїзд залізничним транспортом загального користування.

Динаміка пасажирообігу по регіональних філіях АТ «Укрзалізниця» подана на рисунку 2.9.

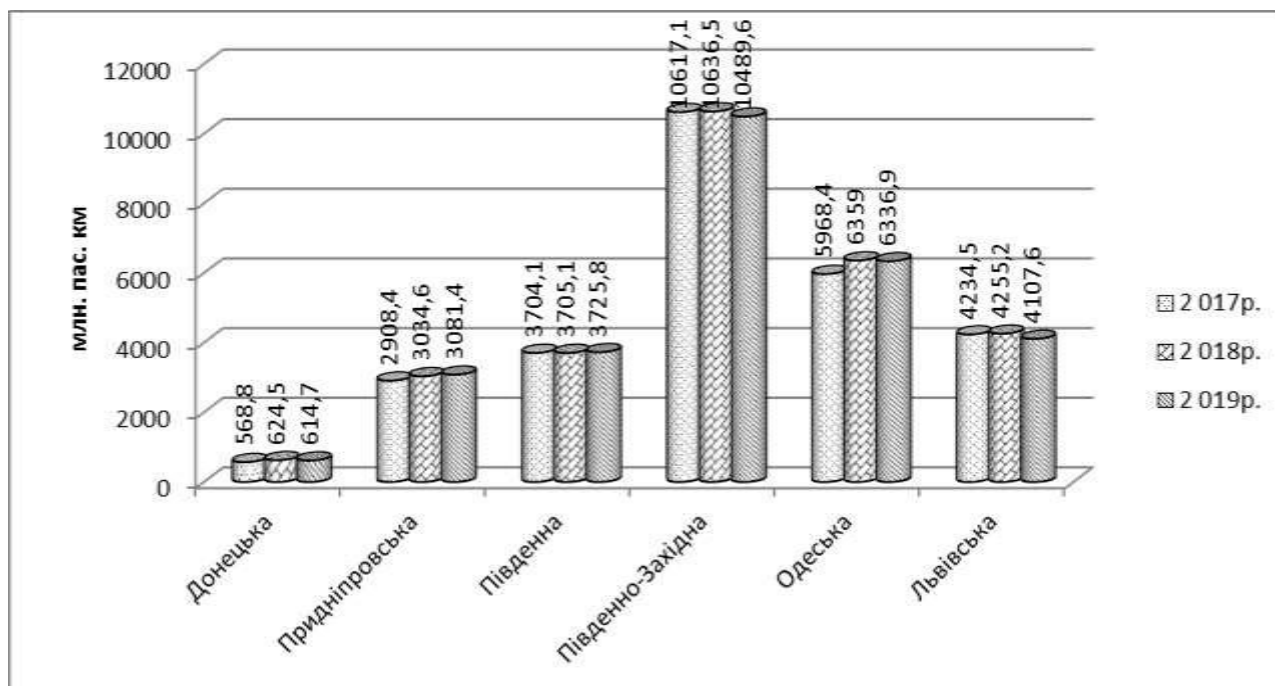


Рисунок 2.9 - Динаміка пасажирообігу за регіональними філіями
АТ «Укрзалізниця» протягом 2015-2019 рр. [66-68]

Найбільший пасажирообіг у 2019 році виконано регіональною філією «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» – 10489,6 млн. пас. км, а найменший – регіональною філією «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця» 614,7 млн. пас. км. По всіх філіях, окрім Придніпровської залізниці, спостерігається зниження пасажирообігу.

Структура пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» і його регіональних філій подана на рисунку 2.10.

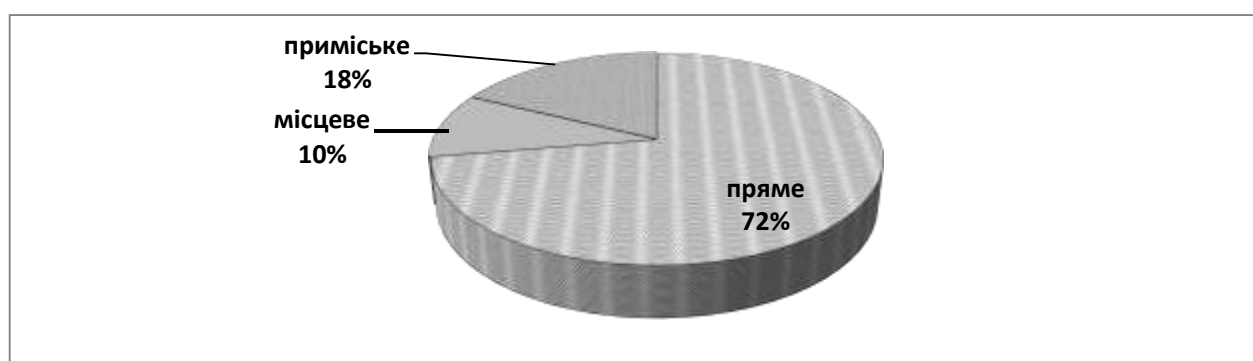


Рисунок 2.10 - Структура пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» за видами
сполучення у 2019 р., % [68]

Найбільша питома вага у структурі пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» припадає на пряме сполучення, у 2019 р. його частка 72 %. На другому місці приміське сполучення, частка якого у 2019 р. складає 18 %, і останнє місце у місцевого – 10 %. Схожа ситуація характерна для всіх залізниць. Динаміку пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» у прямому сполученні подано на рис. 2.11.

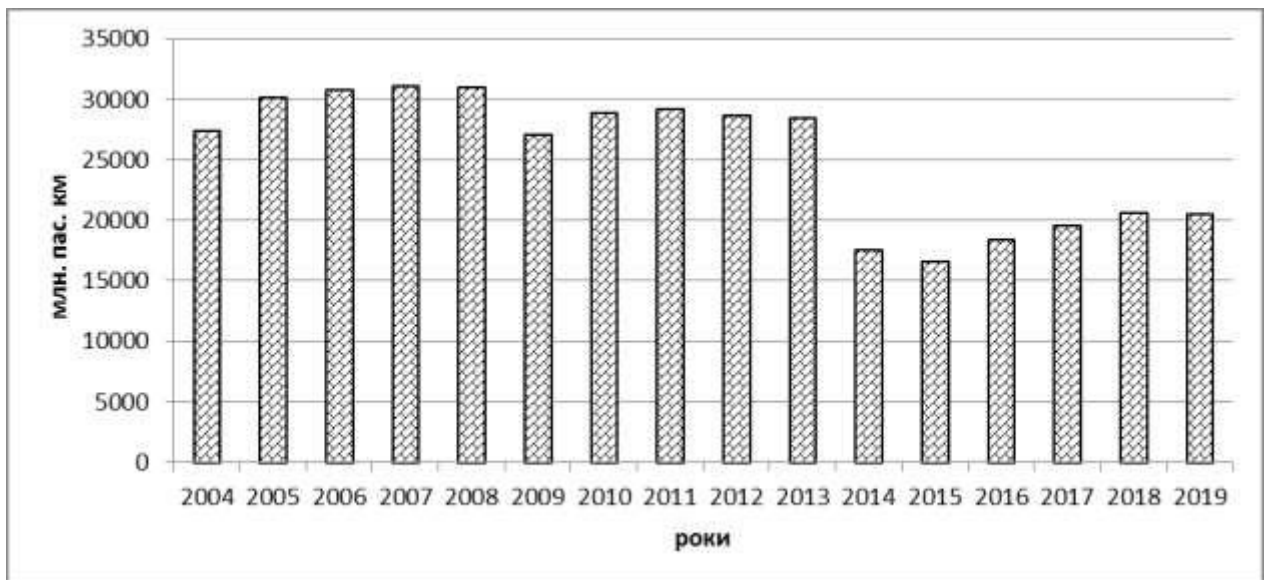


Рисунок 2.11 - Динаміка пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» у прямому сполученні протягом 2004–2019 рр. [36-38]

Позитивним є зростання пасажирообігу у прямому сполученні після значного падіння у кризові 2014-2015 рр. Так, вказаний показник у 2016 р. збільшився на 10,7 %, у 2017 р. – 6,7 %, у 2018 р. – на 5,3 %. Однак у 2019 р. пасажирообіг залізничного транспорту у прямому сполученні зменшився на 0,5 %.

Графіком руху на 2018/2019 рр. у далекому сполученні було передбачено 181 пару пасажирських поїздів (без урахування регіональних поїздів, що обслуговуються моторвагонним рухомим складом). З них цілорічних – 133 пари поїздів, сезонних – 19 пар, разових – 29 пар. Формуванням АТ «Укрзалізниця» передбачено 158 пар, формуванням країн СНД – 11 пар, а інших країн – 12 пар пасажирських поїздів.

У внутрішньому сполученні у 2019 р. курсувала 141 пара поїздів.

Найпопулярнішими напрямками були: Київ – Харків, Київ – Львів, Київ – Дніпро, Київ – Вінниця та Київ – Одеса. Найпопулярніші поїзди у внутрішньому сполученні за кількістю перевезених пасажирів: № 45/46 Ужгород – Лисичанськ (581,2/591,1 тис. пасажирів), № 137/138 Хмельницький – Лисичанськ (537,6/500 тис. пасажирів), № 69/70 Маріуполь – Львів (417,2/390,5 тис. пасажирів), № 121/122 Миколаїв – Рівне (384,5/431,9 тис. пасажирів), № 141/142 Львів – Бахмут (396,7/380,8 тис. пасажирів).

У міжнародному сполученні за 2019 р. було перевезено 3 514,9 тис. пасажирів, що на 9,2 %, або на 354,6 тис. пасажирів, менше проти 2018 р. Курсувало 40 пар пасажирських поїздів: 20 пар – у сполученні з країнами СНД та 20 пар – у сполученні з країнами Заходу. У сполученні Україна – ЄС – Україна було перевезено 942,1 тис. пасажирів. Проти аналогічного періоду 2018 року пасажиропотік зріс на 122 тис. пасажирів, зокрема: в сполученні Україна – ЄС за 2019 р. перевезено 552,7 тис. пасажирів (на 53,4 тис. більше, ніж у 2018 р.); в сполученні ЄС – Україна за 2019 р. перевезено 389,4 тис. пасажирів (на 68,6 тис. більше, ніж у 2018 р.). Найпопулярнішими поїздами в міжнародному сполученні за кількістю перевезених пасажирів до країн ЄС стали (рис. А.2. дод. А): № 715/716 Київ – Перемишль (134,2/113,9 тис. пасажирів), № 705/706 Київ – Перемишль (143,6/89,9 тис. пасажирів), № 67/68 Київ – Варшава (39/21,9 тис. пасажирів), № 35/36 Одеса – Перемишль (37/21,9 тис. пасажирів), № 31/32 Київ – Рига (13,2/10,7 тис. пасажирів) [85].

Варто вказати, що запровадження безвізового режиму з ЄС надало поштовх до розвитку високорентабельних залізничних перевезень «Схід-Захід», за якими обсяг пасажирських перевезень у 2018 р. збільшився майже в 2 рази порівняно із 2017 р. При вирішенні ситуації з коронавірусною епідемією, для АТ «Укрзалізниця» і в майбутньому існують можливість залучення додаткових пасажиропотоків у прямому сполучення, що обумовлено підвищенням мобільності населення, посиленням радіальних (столиця-регіон) та стрімким збільшенням діаметральних (регіон-регіон) пасажиропотоків в умовах відсутності належної конкуренції з боку авіаційного транспорту.

Приміські пасажирські перевезення забезпечують мобільність населення прилеглих територій і нерідко бувають безальтернативними. Для забезпечення потреби у приміському сполученні щодобово курсують в середньому 1380 приміських поїздів. За добу приміськими поїздами користується близько

290 тис. пасажирів, що становить 52,1 % від кількості усіх пасажирів, перевезених залізничним транспортом по Україні [86].

Динаміку пасажирообігу у приміському сполученні подано на рис. 2.12.

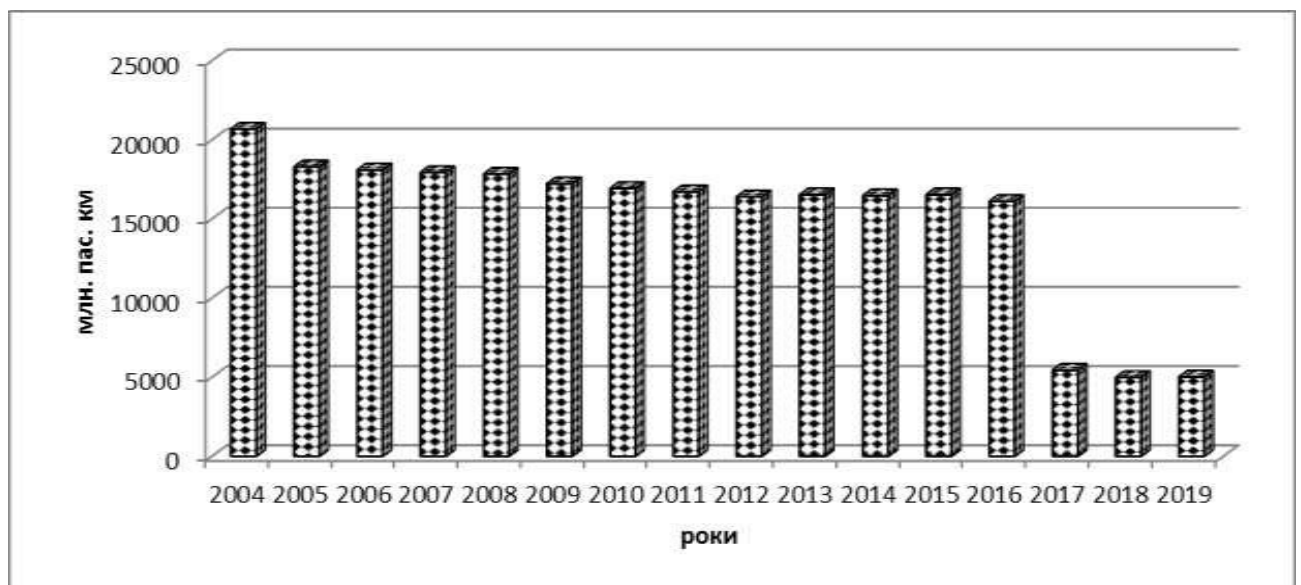


Рисунок 2.12 - Динаміка пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» у приміському сполученні протягом 2004-2019 рр. [68]

Пасажирообіг залізничного транспорту у приміському сполученні за період, що аналізується, має загальну тенденцію до зниження, хоча у 2019 р. відбулося незначне збільшення даного показника на 0,5 %. Зменшення кількості перевезених пасажирів поїздами приміського сполучення відбулось внаслідок зниження кількості перевезених пасажирів за формою 4 на 1,5 млн осіб (на 14,9 %) та перевезених пасажирів, які сплачували за проїзд, на 0,9 млн осіб (на 1,5 %). Пасажирообіг по регіональних філіях АТ «Укрзалізниця» виконано в обсязі 5 млрд пас. км, що становить 103,7 % до плану та 100,5 % до рівня 2018 р. Загалом зниження перевезень у приміському сполученні обумовлено рядом економічних, соціальних та демографічних факторів, розвитком приміського автотранспорту та скороченням кількості приміських

поїздів внаслідок зносу моторвагонного рухомого складу. Значна зношеність та відсутність коштів на закупівлю нового рухомого складу призводить до відсторонення від експлуатації секцій МВРС та курсування поїздів у 6-ти, а подекуди і 4-вагонному виконанні, що негативно впливає на рівень комфортності поїздки і, як наслідок, пасажир знаходить альтернативу та переходить на більш зручний вид транспорту.

Динаміку пасажирообігу у місцевому сполученні подано на рис. 2.13.

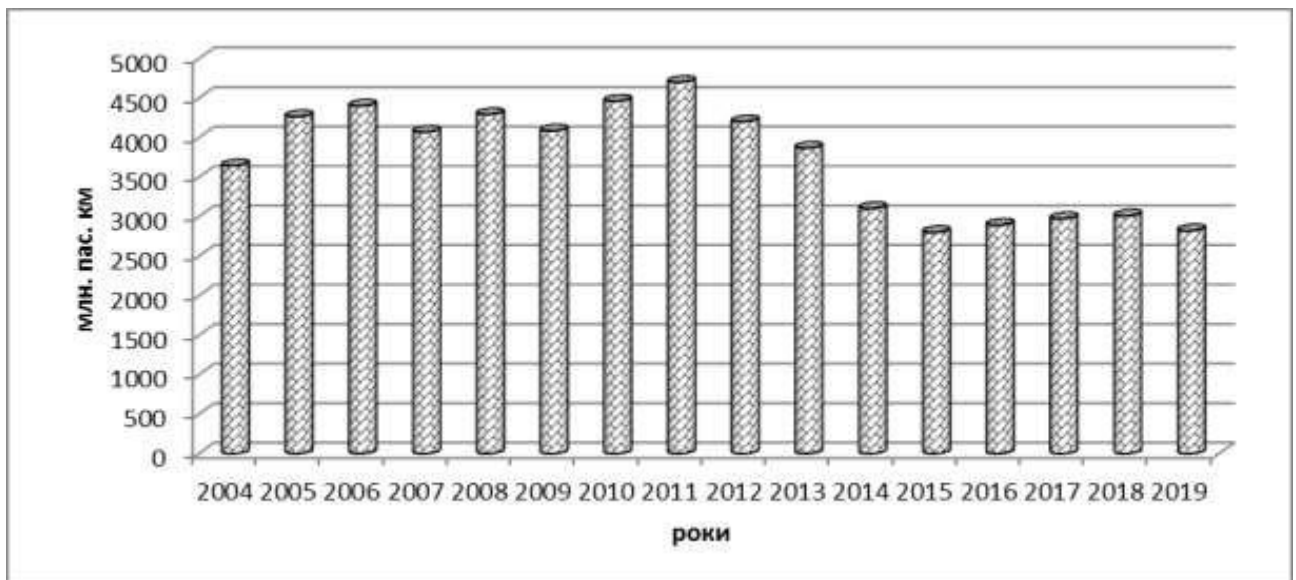


Рисунок 2.13 - Динаміка пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» у місцевому сполученні протягом 2004-2019 рр. [38]

У місцевому сполученні обсяг перевезень за період 2004–2019 рр. як зменшувався, так і збільшувався. Найбільш значне падіння пасажирообігу у даному виді сполучення спостерігається у 2014 р., коли цей показник зменшився на 19,7 %. У подальшому спостерігається поступове зростання пасажирообігу залізничного транспорту в місцевому сполученні, окрім 2019 р., в якому цей показник знизився на 6,2 % у порівнянні з попереднім роком.

Загалом в Україні відбувається деградація у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом, що обумовлено як вкрай складним технічним станом пасажирського господарства АТ «Укрзалізниця», так і відсутністю тривалий період коштів для розвитку даного бізнес-сегменту.

Незадовільний стан колій і різке скорочення кількості придатних для перевезення пасажирів вагонів вказує, що АТ «Укрзалізниця» не зможе далі утримати рівень перевезень, і він буде знижуватися.

Ключовим викликом, що постає перед пасажирським залізничним транспортом, є зношеність рухомого складу і якщо негайно не вжити рішучих заходів, через 3–4 роки обсяги перевезень у далекому сполученні скоротяться до 20 млн пасажирів на рік і 2/3 перевезень будуть втрачені, а у приміському сполученні ситуація і ще гірша [31].

На сьогоднішній день у пасажирському комплексі АТ «Укрзалізниця» наступна ситуація: повністю амортизовано 1022 секції (73 %) електропоїздів (з них 533 секції, або 107 составів (81 %), змінного струму та 489 секцій, або 101 состав (66,5 %), постійного струму) та 139 од. (97 %) дизель-поїздів; моторвагонний рухомий состав застарів морально і фізично, знос моторвагонного рухомого складу регіональних філій АТ «Укрзалізниця» становить по електропоїздах 86,7 % (91 % – змінного струму та 82,8 % – постійного струму); дизель-поїздах – 97 %, рейкових автобусах – 23,8 %; понад подовженого терміну служби експлуатується 263 секції, або 54 електропоїзди постійного струму (понад 50 років) та 29 секцій, або 13 составів, дизель-поїздів (понад 40 років) [87].

Станом на кінець 2019 р. вагонний парк філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» складався з 4032 пасажирських вагонів (рисунку 2.14).

Всього пасажирських вагонів			
3883 одиниці	СВ	Купейні 1505	Плацкартні
	209	209	1869
	в експлуатації 169	в експлуатації 1233	в експлуатації 1280

Рисунок 2.14 - Інвентарний парк вагонів філії «Пасажирська компанія»

АТ «Укрзалізниця» станом на 09.10.2020 р.

Станом на 09.10.2020 р. інвентарний парк філії «Пасажирська компанія» налічує 3883 вагони, з яких 1869 плацкартних (в експлуатації – 1280), 1505 купейних (1233 в експлуатації) і 209 СВ (в експлуатації – 168).

Потребу у пасажирських вагонах і стані її задоволення подано на рисунку 2.15.

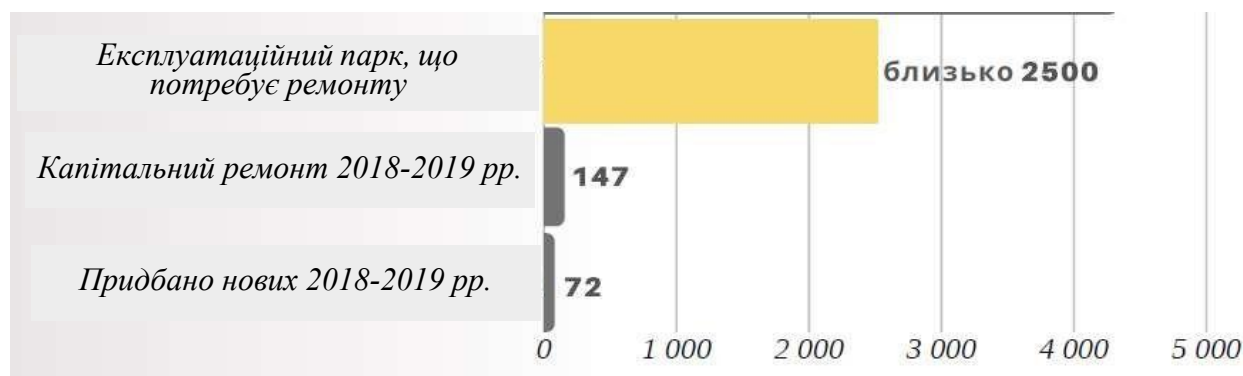


Рисунок 2.15 - Стан пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця»

Протягом 2019 р. АТ «Українська залізниця» уклала контракти на будівництво 18 нових пасажирських вагонів українського виробництва, з яких 16 вагонів – купейного типу і ще два вагони типу СВ (в 2018 р. – 54 вагони). Крім того, компанія передплатила поставку ще 26 вагонів, які мають надійти 2020 р. За 2019 р. проведено капітальний ремонт 29 пасажирських вагонів (у 2018 р. – 118 вагонів). Загальна сума інвестицій у капітально-відновлювальний ремонт 2019 року перевищив 340 млн грн. Із вагонів, що пройшли КВР сформували нічний експрес «Київ – Маріуполь», новий поїзд «Київ – Чернівці», другий склад поїзда «Київ – Запоріжжя – Київ», новий склад поїзда «Київ – Лисичанськ», що дозволило збільшити періодичність його курсування [50].

Загальний показник відновлення пасажирських вагонів складає менше 5 % за рік. Для утримання робочого парку на рівні 3000 вагонів необхідно щорічно оновлювати парк вагонів орієнтовно на 300 од. У разі відсутності фінансування на оновлення пасажирських вагонів (капітально-відновлювальний ремонт, придбання нових) до 2025 р. робочий парк вагонів поступово скоротиться до 950 вагонів, що не задовольнить потребу в пасажирських перевезеннях.

Одним із варіантів вирішення вищезазначених питань є впровадження нових типів рухомого складу, зокрема, пасажирських вагонів з купе, що трансформуються, виробництва ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Меблі в купе даних вагонів можуть трансформуватись у декількох варіантах: купе зі спальними місцями (4 особи в купе), люкс зі спальними місцями (2 особи в купе), купе з місцями для сидіння I класу (4 особи в купе), купе з місцями для сидіння II класу (6 осіб у купе). Даний інноваційний рухомий склад має декілька переваг: можливість організації маршрутів з використанням спальних місць у нічний час та місць для сидіння в денний; состав із даних вагонів на маршрутах до 500 км може здійснити 3 рейси, до 800 км – 2 рейси на добу, що дозволяє ефективніше використовувати рухомий склад; для оперативного реагування на попит пасажирів меблі в купе трансформуються у

4 положення; наявне технічне оснащення вагона, вузли, деталі та агрегати ідентичні існуючим типам рухомого складу та не потребують перепідготовки працівників поїзних бригад, а також ремонтних і експлуатаційних депо. У нових вагонах використані сучасні матеріали, суттєво підвищений рівень комфорту. На вимогу АТ «Укрзалізниця» 70 % обладнання вагона вітчизняного виробництва, у тому числі системи кондиціонування та вітчизняні вакуумні туалети. Також у вагонах передбачені розетки на рівні верхніх полиць, збільшена кількість розеток у проходах. До того ж у кожному купе відчиняються квартирки, а вода для чаю нагрівається безвідносно руху поїзда і є гарячою вже при посадці пасажирів. Нові вагони будуть включені до складу фірмових поїздів [38].

Станом на 1 січня 2020 р. інвентарний парк моторвагонного рухомого складу по господарству приміських пасажирських перевезень нараховував 1297 секцій, або 281 состав електропоїздів (з них 656 секцій, або 135 составів, змінного струму та 641 секція, або 146 составів, постійного струму), 119 дизель-поїздів та 3 рейкових автобуси (2 од. – 620М; 1 од. – 630М). У 2019 р. в експлуатації перебувало: 952 секції, або 253 состави, електропоїздів (з них 478 секцій, або 121 состав, змінного струму та 474 секції, або 132 состави,

постійного струму), 76 дизель-поїздів, 3 рейкових автобуси.

Повністю амортизовано 993 секції електропоїздів – 76,56 % (з них 533 секції, або 107 составів, змінного струму та 460 секцій, або 97 составів, постійного струму), а також 222 секції, або 113 од., дизель-поїздів.

Одним із важливих питань для пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця» на сьогодні залишається моральна та фізична застарілість моторвагонного рухомого складу. Знос становить по електропоїздах – 89,47 %, по дизель-поїздах – 97,32 %, по рейкових автобусах – 28,13 %. Понад подовжений термін служби експлуатуються: більш ніж 40 років – 48 секцій, або

24 состави (20,9 %), дизель-поїздів; більш ніж 50 років – 265 секцій, або 54 состави (41,3 %), електропоїздів постійного струму; 28 секцій, або 7 составів (4,3 %), електропоїздів змінного струму.

Для оновлення рухомого складу необхідно першочергово здійснити закупівлю до 2025 р. 7 дизель-поїздів та 77 електропоїздів (54 електропоїздів постійного струму та 23 електропоїздів змінного струму) [87]. Варто відзначити, що придбання пасажирських вагонів здійснюється за кошти компанії, адже АТ «Укрзалізниця» не отримує фінансування з державного бюджету для оновлення пасажирського рухомого складу, як це передбачено законом.

Наведені вище деструктиви призвели до того, що АТ «Укрзалізниця» має негативну динаміку темпів відновлення пасажирських вагонів відносно темпів їх зносу, що обумовлює погіршення їх технічного стану і якості послуг. Середня швидкість руху поїздів в пасажирському русі далекого сполучення становить 60-80 км/год, а в регіональних поїздах – менше 60 км/год, що є нижчим показником відносно автомобільних пасажирських перевезень в більшості випадків. Порівняно із залізницями Європи швидкість поїздів Укрзалізниці є нижчою в середньому в 1,5–2,5 рази. Максимальна швидкість руху пасажирських поїздів в Україні складає 160 км/год. Тоді як для залізниць Європи цей показник становить 240-320 км/год [50].

Необхідно враховувати, що швидкісний та високошвидкісний рух є

найперспективнішим видом пасажирських перевезень так як рівень капітальних інвестицій в рухомий склад лише в 1,5–2 рази перевищує інвестиції в звичайні або регіональні поїзди. При цьому швидкість руху забезпечує в 2–4 рази вищу оборотність таких поїздів, вищу наповнюваність, що дозволяє перевозити пропорційно більшу кількість пасажирів. До того ж вартість швидкісних перевезень є значно вищою, порівняно з іншими видами перевезень в зв'язку з більшою конкурентністю швидкісних поїздів на ринку пасажирських перевезень. Таким чином, швидкісні поїзди дозволяють отримувати до 5 разів вищі доходи на маршрутах обслуговування і значно скоротити потребу в рухомому складі. В середньому один швидкісний поїзд на 5–7 вагонів може замінити 2–4 звичайних поїзди, в складі 7–10 вагонів.

Загалом потреба в оновленні пасажирського рухомого складу АТ «Укрзалізниця» на найближчі роки становить [38]:

- пасажирські вагони – 3000 одиниць. Це 200 складів поїздів, що замінять рухомий склад на існуючих напрямках, який підлягає списанню. Більш того, існує необхідність посилити пасажирське сполучення у багатьох регіонах. Зокрема, це Житомир, Суми, Чернігів, Черкаси, Чернівці. Дуже важливим залишається сполучення з Донбасом. Необхідно організувати курсування поїздів, які з'єднують віддалені регіони нашої країни;

- швидкісні поїзди – 30 одиниць. Уже сьогодні існує необхідність збільшення частоти курсування на існуючих маршрутах з Києва до Костянтинівки, Харкова, Львову, Дніпра, Кривого Рогу та Запоріжжя. Так само існує багато перспективних напрямків для розвитку швидкісного руху: Черкаси, Миколаїв, Івано-Франківськ, Суми (після завершення електрифікації), Рівне, Луцьк та інші напрямки;

- приміські електро- та дизельпоїзди – 1000 одиниць. Їх використання особливо актуальне у приміській зоні великих мегаполісів: Київ, Харків, Дніпро, Запоріжжя, Львів та інших великих вузлів.

Забезпечення придбання такої кількості рухомого складу за правильної організації його експлуатації дозволило б на рік перевозити в далекому

сполученні не менше 130 мільйонів пасажирів, а в приміському – не менше 200 мільйонів пасажирів.

Як вказує проведений аналіз [36 – 38], спрацьована інфраструктура і зношений рухомий склад і збитковість пасажирських перевезень є взаємопов’язаними проблемами, що потребують негайного вирішення.

Дохід від пасажирських перевезень складає 11 % загального доходу (рисунок 2.16).



Рисунок 2.16 - Динаміка доходів від пасажирських перевезень протягом 2015-2019 рр.

Доходи за видами перевезень подані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Доходи від пасажирських перевезень за видами перевезень протягом 2017-2019 рр. [38]

Показники	Роки							
	2017	2018	+, -	18/17, %	2018	2019	+, -	19/18, %
Доходи всього, млрд. грн, у т.ч за видами сполучення:	7,318	8,468	1,150	115,71	8,468	9,905	1,437	116,97
дальнє	6,729	7,818	1,089	116,18	7,818	9,139	1,321	116,90
приміське	0,588	0,65	0,062	110,54	0,65	0,766	0,116	117,85

Доходи від пасажирських перевезень у 2019 р. склали 9905,8 млн. грн., що більше ніж у попередній рік на 17 %, збільшення доходів відбулося як у дальньому сполученні (на 16,9 %), так і у приміському сполученні (17,8 %).

Пасажирські перевезення були й залишаються збитковими. Рентабельність міжміських перевезень нині складає – 100 %; різниця між витратами і доходами приміських перевезень – десятикратна. Щороку пасажирські перевезення завдають перевізнику близько 10 млрд. грн збитків.

Фінансові результати подані у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Фінансові результати від пасажирських перевезень протягом 2017-2019 рр. [64]

Показник	Роки							
	2017	2018	+, -	18/17, %	2018	2019	+, -	19/18, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінансовий результат, млн. грн :	-9952	-12352	-2400	124,12	-12352	-12823	-471	103,81
- дальнє	-4675	-6051	-1376	129,43	-6051	-6271	-220	103,64
- приміське	-5276	-6301	-1025	119,43	-6301	-6551	-250	103,97
покриття витрат, %	42,38	40,67	-1,7	96,0	40,67	43,58	2,9	107,2
- дальнє	59,01	56,37	-2,6	95,5	56,37	59,30	2,9	105,2
- приміське	10,04	9,35	-0,7	93,2	9,35	10,47	1,1	111,9

Так за підсумками 2019 р. собівартість пасажирських перевезень перевищує отримані доходи за перевезення пасажирів в 2,5 рази. Разом з цим АТ «Укрзалізниця» відповідно до чинного законодавства України перевозить 16 пільгових категорій громадян і має значну суму заборгованості по компенсаціям пільгового проїзду.

Відповідно до підпункту «г» пункту 3 статті 91 Бюджетного кодексу України до видатків місцевих бюджетів, які можуть здійснюватися з усіх місцевих бюджетів, належать видатки на компенсаційні виплати за пільговий

проїзд окремих категорій громадян. Таким чином, місцеві органи виконавчої влади та самоврядування мають можливість самостійно визначати обсяг послуг та передбачати відповідні видатки.

За підсумками 2019 р. регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» укладено 435 договори із запланованих 496. За 2019 р. АТ «Укрзалізниця» перевезено пільгових категорій громадян на суму 1067,7 млн. грн, компенсацію отримано у сумі 136,4 млн. грн. (12,8%), не відшкодовано коштів – 931,3 млн. грн (таблиці 2.11).

Таблиця 2.11 - Компенсації за перевезення пільгових категорій громадян протягом 2012-2019 рр.

Показник	Роки							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2018, +; -	2019/ 2018, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сума, яка підлягає компенсації за пільгові перевезення всього млн. грн	582,3	731,7	793,7	820,9	854	1067,7	213,1	124,9
Відшкодовано компенсації, тис. грн	165,6	182,	63,6	93	111,4	136,4	24,95	122,4
Заборгованість, тис. грн	416,7	549,6	730	727,9	743,1	931,3	188,1	3
% покриття	28,4	24,9	8,0	11,3	13,0	12,8	11,7	98,0

Збитковість приміських пасажирських перевезень значною мірою перешкоджає їх розвитку.

Основні проблеми пасажирського комплексу залізничного транспорту розкрито на рисунку 2.17.

Основними проблемами, з якими нині стикається пасажирський комплекс вітчизняного залізничного транспорту – це втрата ринку та хронічна збитковість перевезень.

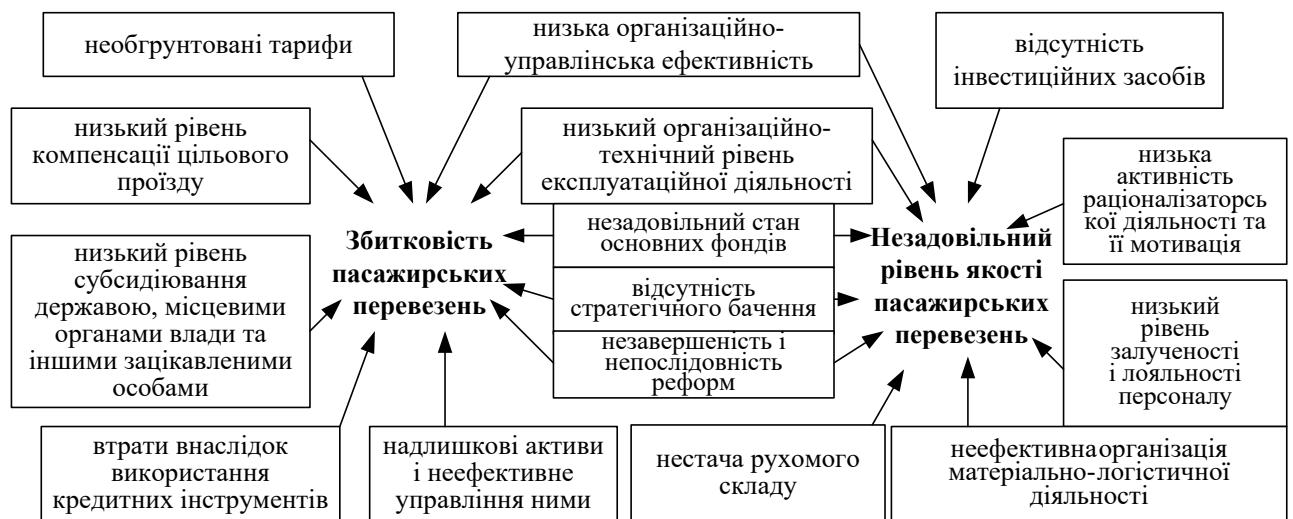


Рисунок 2.17 - Проблеми пасажирської залізничної компанії

АТ «Укрзалізниця»

Загалом можна зробити висновок, що на сьогоднішній день пасажирський залізничний транспорт перебуває на межі своїх можливостей у задоволенні попиту населення на транспортну послугу, що обумовлено низкою проблем його функціонування, серед яких отримання доходів, недостатніх для покриття навіть поточних експлуатаційних витрат, не говорячи про потребу в інвестиційних ресурсах та недостатньо ефективна система організації пасажирських перевезень і загальний низький рівень сервісу, а також застарілий рухомий склад.

2.3 Можливості та загрози зовнішнього середовища щодо функціонування пасажирської компанії

В сучасних умовах глобалізації, кооперації, неоіндустріалізації, інформатизації, зростання рівня конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках транспортних перевезень, підвищення рівня вимог споживачів до транспортних послуг, залізничний транспорт України

вимушений прилаштовуватися до жорстких умов мезо- та макрооточення, реалізуючи при цьому відповідні стратегічні зміни (рисунок 2.18), які б забезпечували перехід галузі з попереднього стану в бажаний у відповідності до обраної корпоративної стратегії [61].

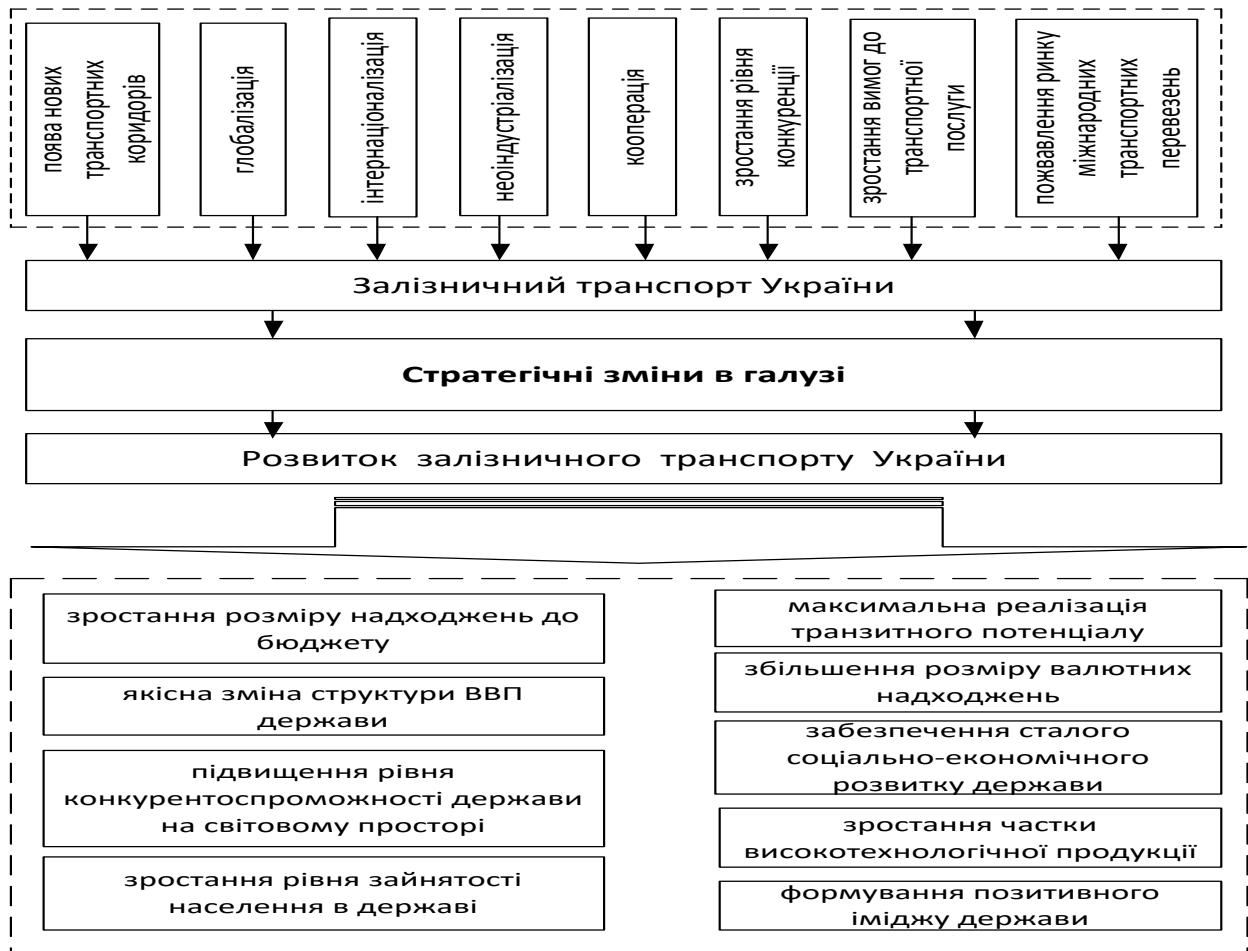


Рисунок 2.18 - Залежність економічного стану держави від стратегічних змін залізничної галузі

Підсумовуючи все вищесказане, можна з впевненістю стверджувати, що розвиток високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень сьогодні має особливе стратегічне значення для економічного зростання всієї держави. В результаті реалізації ефективних стратегічних змін в галузі будуть створені необхідні умови для зростання розміру надходжень до бюджету, якісної зміни структури ВВП, підвищення рівня конкурентоспроможності держави на світовому просторі, максимальної реалізації транзитного потенціалу,

збільшення розміру валютних надходжень, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави, збільшення частки високотехнологічної продукції, формування позитивного іміджу держави, зростання рівня зайнятості населення в державі та ін.

Для розробки та впровадження в подальшому ефективної системи стратегічного управління виконаємо аналіз сильних та слабких сторін діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту України, а також можливості і загрози зовнішнього середовища його функціонування в умовах сьогодення (рисунки 2.19 – 2.20).

Можливості вітчизняного ринку пасажирських перевезень	Загрози вітчизняного ринку пасажирських перевезень
розвиток внутрішнього ринку високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень	макроекономічна нестабільність в державі
підвищення рівня державної підтримки пасажирських перевезень з метою зростання надходжень до бюджету	посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку автомобільного транспорту
розширення зв'язків із підприємствами-постачальниками продукції для потреб галузі	низькі темпи проведення реформ
розвиток науково-технологічного співробітництва з вітчизняними науково-дослідними організаціями	зростання цін на паливно-енергетичні ресурси
розмежування вантажного та пасажирського руху	зниження інвестиційної привабливості галузі, відтік інвесторів
перегляд нормативно-правової бази, що регламентує функціонування галузі та тарифоутворення в ній	недосконалість нормативно-правового забезпечення розвитку галузі
	погіршення фінансово-економічного стану вантажовласників
	високі темпи технологічних змін

Сильні сторони залізничного транспорту України на вітчизняному ринку пасажирських перевезень	Слабкі сторони залізничного транспорту України на вітчизняному ринку пасажирських перевезень
великий досвід роботи на внутрішньому ринку пасажирських перевезень	часті зміни керівників вищої ланки управління галуззю
наявність висококваліфікованої робочої сили та соціальна спрямованість галузі	низький рівень взаємодії з іншими учасниками транспортного процесу
достатній рівень безпеки та екологічності перевезень	неефективне використання інтелектуального потенціалу галузі
низький тариф на перевезення пасажирів у прямому сполученні	недосконала система інформаційного забезпечення процесу перевезень
стабільне та масове перевезення пасажирів порівняно з іншими видами транспорту	техніко-технологічна відсталість залізничної інфраструктури
високорозгалужена інфраструктура, що дозволяє охопити всі регіони держави	недосконала система мотивації праці та низький рівень продуктивності праці
	низький рівень сервісного обслуговування вантажовласників
	низький рівень інвестиційного забезпечення
	висока енерго- та ресурсоемність експлуатаційної діяльності

Рисунок 2.19 - SWOT-аналіз діяльності пасажирської залізничної компанії на вітчизняному транспортному ринку

Зважаючи на активний розвиток високошвидкісних міжнародних пасажирських залізничних перевезень виконаємо SWOT-аналіз у даному напрямку (рисунку 2.20).

Можливості міжнародного ринку високошвидкісних пасажирських перевезень	Загрози міжнародного ринку високошвидкісних пасажирських перевезень
зростання обсягів міжнародних високошвидкісних залізничних перевезень	поява та активний розвиток нових альтернативних транспортних маршрутів, що пролягають в обхід території України
розвиток мережі міжнародної високошвидкісної інфраструктури	посилення конкуренції із залізничним транспортом країн Євразійського континенту
залучення іноземних інвесторів у розбудову та модернізацію вітчизняної залізничної інфраструктури	високі вимоги споживачів міжнародних транспортних послуг до рівня їх якості
розвиток міжнародного стратегічного співробітництва	недосконалість нормативно-правового забезпечення функціонування галузі
зростання обсягів міжнародного туристичного бізнесу	високий рівень науково-технічного розвитку залізничного транспорту інших держав
	зростання рівня регіоналізації та інтернаціоналізації країн без участі України
Сильні сторони залізничного транспорту України на міжнародному ринку високошвидкісних пасажирських перевезень	Слабкі сторони залізничного транспорту України на міжнародному ринку високошвидкісних пасажирських перевезень
відносно низький тариф на залізничні високошвидкісні перевезення пасажирів	невисока якість транспортних послуг
досить високі позиції у рейтингу глобальної конкурентоспроможності	недосконала система мотивації праці та низький рівень продуктивності праці
достатній рівень потенціалу для зростання високошвидкісних пасажирських перевезень за всіма напрямками транзиту	неефективне використання інтелектуального потенціалу галузі
наявні діючі техніко-технологічні можливості для безперешкодного переходу на іншу ширину колії	низький рівень взаємодії з іншими учасниками транспортного процесу
	низький рівень інвестиційного забезпечення
розгалужена залізнична інфраструктура, що дозволяє охопити всі напрямки міжнародних перевезень	техніко-технологічна відсталість залізничної інфраструктури
	висока енерго- та ресурсоемність експлуатаційної діяльності
	низький рівень сервісного обслуговування пасажирів

Рисунок 2.20 - SWOT-аналіз діяльності пасажирської залізничної компанії на міжнародному транспортному ринку

Це сприятиме підвищенню ефективності стратегічних рішень та надасть можливість якісно підійти до процесу вироблення корпоративної стратегії і стратегій за бізнес-напрямами, необхідних для завоювання встановлених стратегічних цілей одразу на декількох ринках.

Наразі стратегічні дії щодо розвитку високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень перш за все слід сконцентрувати на будівництві розгалуженої інфраструктури високошвидкісного залізничного транспорту, подоланні техніко-технологічної відсталості залізничного транспорту України, розвитку відповідної залізничної інфраструктури, підвищення якості транспортних послуг, визначення дієвих напрямків забезпечення їх ефективності.

Висновки за розділом 2

Проведений аналіз дозволив дійти висновку, що спостерігається швидке зростання показників пасажирообігу та обсягів перевезень пасажирів у світі. За показником високошвидкісного пасажирообігу світове лідерство займає Китай, втім як і за довжиною високошвидкісних ліній. Що стосується Європи, то провідна роль у просуванні високошвидкісного руху належить Великобританії, Франції, Швейцарії та Німеччині, де високошвидкісні перевезення активно розвиваються і навіть планується, що у найближчі п'ять років з'явиться загальноєвропейська швидкісна залізнична мережа, одна гілка якої поєднає Лондон, Париж, Мюнхен, Відень і Будапешт, а інша – Барселону, Ліон, Франкфурт, Берлін. Найближчим часом Європейський Союз має намір виділити значні кошти на швидкісне сполучення між Естонією, Латвією, Литвою і Польщею. Однак, ситуація в Україні протилежна - залізничний транспорт України останні роки втрачає свої конкурентні позиції на ринку залізничних перевезень.

Доведено, що розвиток високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень сьогодні має особливе стратегічне значення для економічного зростання всієї держави. В результаті реалізації ефективних стратегічних змін в галузі будуть створені необхідні умови для зростання розміру надходжень до бюджету, якісної зміни структури ВВП, підвищення рівня конкурентоспроможності держави на світовому просторі, максимальної реалізації транзитного потенціалу, збільшення розміру валютних надходжень, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави, збільшення частки високотехнологічної продукції, формування позитивного іміджу держави, зростання рівня зайнятості населення в державі та ін.

В умовах кардинальної трансформації зовнішнього середовища обумовленого глобалізацією, цифровізацією та інтелектуалізацією світової економіки запорукою дієвості розвитку високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень є стратегічне управління ним. З метою забезпечення ефективності розробки стратегічних рішень, а також ґрунтуючись на дослідженнях виконаних у першому розділі, перш за все увагу було сконцентровано на проведенні аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Не зважаючи на досить високий рівень наявного виробничого потенціалу, на сьогоднішній день пасажирський залізничний транспорт перебуває на межі своїх можливостей у задоволенні попиту населення на транспортну послугу, що обумовлено низкою проблем його функціонування, серед яких отримання доходів, недостатніх для покриття навіть поточних експлуатаційних витрат, не говорячи про потребу в інвестиційних ресурсах та недостатньо ефективна система організації пасажирських перевезень і загальний низький рівень сервісу, а також застарілий рухомий склад.

Узагальнюючи результати проведеного SWOT-аналізу діяльності пасажирської залізничної компанії дозволили дійти висновку, що стратегічні дії відносно розвитку високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень, перш за все, слід сконцентрувати на будівництві розгалуженої інфраструктури високошвидкісного залізничного транспорту, подоланні техніко-технологічної

відсталості залізничного транспорту України, розвитку відповідної залізничної інфраструктури, підвищення якості транспортних послуг та ін.

У результаті проведеного SWOT-аналізу АТ «Укрзалізниця» можна стверджувати, що залізнична компанія має всі передумови для подолання кризових явищ та забезпечення успішного подальшого зростання в подальшому. Кількість сильних сторін значно перевищує кількість слабких; аналогічна ситуація і з кількісною їх оцінкою: загальний рівень впливу сильних сторін значно перевищує рівень впливу слабких сторін. Однак існують і свої недоліки, ключовим серед яких слід вважати недосконалість антикризової та стратегічної систем управління, що не дозволяє пасажирському комплексу залізничного транспорту адаптуватись до зовнішнього середовища. В умовах нестабільності зовнішнього середовища даний факт є головним в процесі забезпечення ефективності функціонування, адже агресивне макросередовище впливає на діяльність великої залізничної компанії, експлуатаційна діяльність якої і без того знаходиться в умовах посилення диверсифікаційних процесів, що відповідно в свою чергу визначає наявність широкого кола суб'єктивних і об'єктивних проблем управління такими складними системами. Потрібно враховувати, що без надання належної уваги недолікам, вони в подальшому можуть затьмарити існуючі сильні сторони пасажирської компанії.

3 Удосконалення положень стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією

3.1 Місце стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією

Антикризове управління покликане попереджати і зменшувати прояви кризи, забезпечувати економічне виживання суб'єктів господарювання в умовах кризи і ліквідувати втрати при виході з кризи. Сьогодення функціонування залізничних підприємств, що характеризується наявністю максимально великої кількості дестабілізуючих факторів, породжує безліч кризових явищ в діяльності пасажирського комплексу. На основі дослідження сутності та теоретичних основ антикризового управління підприємствами залізничного транспорту, що було виконано у попередніх розділах, було встановлено, що в програмі антикризового управління, як правило, можна виділити наявність трьох систем розвитку підприємства, які обумовлюють вибір напрямків антикризового управління: «умовно-стабільна система», в якій досить проведення пасивного антикризового управління, «система з проявом кризових явищ» і «загально кризова система», що вимагає застосування активних антикризових заходів.

Основою для забезпечення дієвості антикризового управління пасажирською залізничною компанією є відповідна система, що побудована з урахуванням особливостей господарювання підприємства (рисунок 3.1). Дана система, перш за все, базується на перевагах стратегічного управління, як одного з найефективніших видів управління в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовищ, та відповідно націлена на створення відповідної стратегії, що створить базис для своєчасного та максимального повного подолання всіх кризових явищ, а також їх наслідків [48].

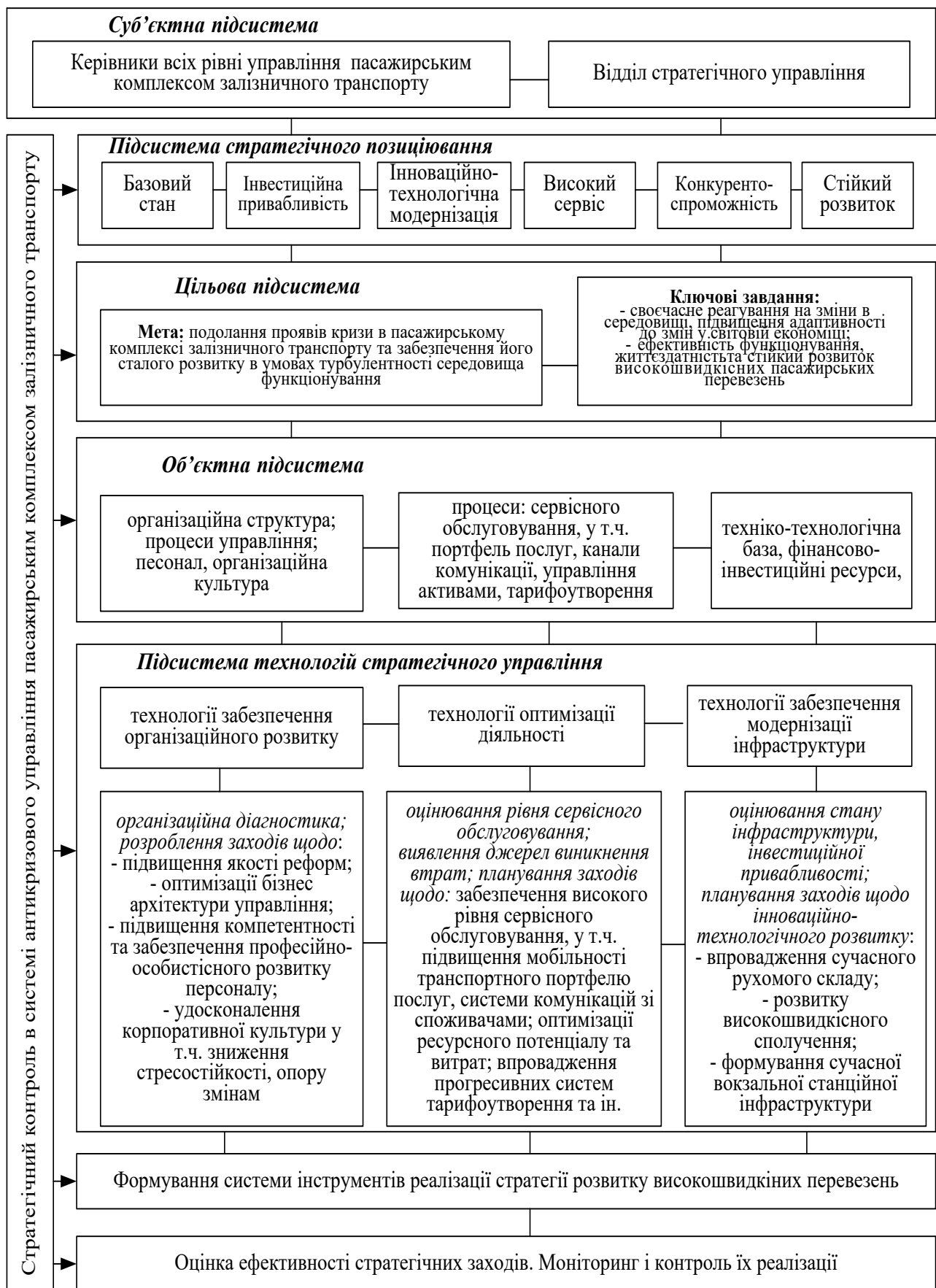


Рисунок 3.1 - Стратегічний контроль в системі антикризового управління пасажирською залізничною компанією

Саме тому дана система повинна містити суб'єктну, цільову, об'єктну підсистеми, а також підсистеми стратегічного управління. Зважаючи на окреслені в першому розділі роботи базові положення стратегічного контролю в системі антикризового управління підприємствами залізничного транспорту вважаємо за доцільне особливу увагу приділити самій складовій, яка повинна бути визначальною у всіх підсистемах антикризового управління пасажирського комплексу. Це дозволить забезпечити дієвість даної системи 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. Вцілому наведена система націлена на формування і вдосконалення процесу антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту за рахунок удосконалення її основ стратегічного антикризового управління через перегляд місця, а відповідно й ролі стратегічного контролю в даній системі [49].

Крім того, наведена система антикризового управління дозволяє вирішити проблему комплексного обліку кризових явищ (макро- і мікросередовища, внутрішніх бізнес-процесів) шляхом введення в систему складової, що оцінює рівень стратегічного позиціонування.

З метою забезпечення досягнення мети антикризового управління підприємством залізничного транспорту необхідно здійснити активацію руху «знизу - вгору», що передбачає залучення широкого кола співробітників до пошуку нових підходів до забезпечення реалізації встановлених стратегічних завдань. У свою чергу, забезпечення досягнення принципових завдань реалізації антикризової стратегії пасажирського комплексу залізничного транспорту, можливо на основі подолання функціональних бар'єрів у виконанні завдань і встановлення нових взаємозв'язків між підрозділами пасажирського комплексу. Це можливо на основі впровадження процесного підходу до антикризового управління, згідно з яким результативність реалізації антикризової стратегії забезпечується на основі якісного управління

ключовими бізнес-процесами пасажирського комплексу.

Інтегрований підхід до формування антикризової стратегії підприємств залізничного транспорту дозволяє об'єднати окремі ініціативи в цілісну програму з міцними внутрішніми зв'язками. Відсутність або неповноцінність хоча б однієї з осей зумовлює низьку ефективність реалізації антикризової стратегії всього пасажирського комплексу залізничного транспорту України.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що процес формування антикризової стратегії залізничних підприємств у сфері пасажирських перевезень є досить складним і трудомістким. Виходячи з цього, технологія формування антикризової стратегії пасажирського комплексу являє собою цілісну систему взаємопов'язаних процесів різних рівнів, інтеграція яких дозволяє забезпечити збалансованість внутрішніх бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту, спрямованих на забезпечення ефективності реалізації цілісної антикризової стратегії пасажирської залізничної компанії.

Таким чином, формування антикризової стратегії пасажирської залізничної компанії має ґрунтуватися на інтегрованому підході, сутність якого полягає у визначенні напрямків управлінських зусиль щодо реалізації антикризових керуючих впливів.

Для досягнення мети антикризового управління всього пасажирського комплексу залізничного транспорту України необхідно здійснити активацію руху «знизу - вгору», що передбачає залучення широкого кола співробітників до пошуку нових підходів до забезпечення реалізації встановлених стратегічних завдань. У свою чергу, забезпечення досягнення принципових завдань реалізації антикризової стратегії пасажирської залізничної компанії, можливо на основі подолання функціональних бар'єрів у виконанні завдань і встановлення нових взаємозв'язків між підрозділами. Це можливо на основі впровадження процесного підходу до антикризового управління, згідно з яким результативність реалізації антикризової стратегії забезпечується на основі якісного управління ключовими бізнес-процесами всього залізничного пасажирського комплексу України.

Інтегрований підхід до формування антикризової стратегії пасажирської компанії дозволяє об'єднати окремі ініціативи виробничих та функціональних підрозділів в цілісну програму з міцними внутрішніми зв'язками. Відсутність або неповноцінність хоча б однієї з складових зумовлює низьку ефективність реалізації загальної корпоративної антикризової стратегії. З метою розкриття спектра нових можливостей функціонування і розвитку пасажирської залізничної компанії, розроблено модель формування системи антикризової стратегії, яка в якості стрижневої складової має стратегічний контроль, і, сформована з урахуванням дотримання єдності емпіричної і теоретичної сторін пізнання і матеріалістичної діалектики.

Крім того, антикризове управління пасажирською залізничною компанією винне мати системну основу, оперувати достовірною інформацією при діагностиці криз, мати чітке поетапне розроблення стратегії реалізації антикризових заходів і своєму розпорядженні достатні обсяги ресурсів для подолання системних кризових явищ, які наразі панують в пасажирському комплексі залізничного транспорту.

3.2 Стратегічний контроль під час формування та реалізації антикризової стратегії

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, 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. Виходячи з цього, можливості пасажирського залізничного комплексу протистояти негативному впливу факторів в значній мірі визначаються рівнем його внутрішньої кризостійкості (рисунок 3.2), тобто здатності всіх виробничих підрозділів АТ «Укрзалізниця», у сфері пасажирських перевезень, забезпечувати комплексну реалізацію встановлених стратегічних орієнтирів на всіх рівнях реалізації антикризової стратегії (загальнокорпоративному рівні, рівня стратегічних бізнес одиниць, функціональному рівні). Головним інструментом забезпечення максимальної реалізації зазначеного є стратегічний контроль, який за допомогою якісної і кількісної оцінки ключових факторів формування та реалізації антикризової стратегії, визначає ступень комплексного виконання стратегічного плану, а також дозволяє своєчасно здійснити відповідні корегуючі управлінські дії [48].

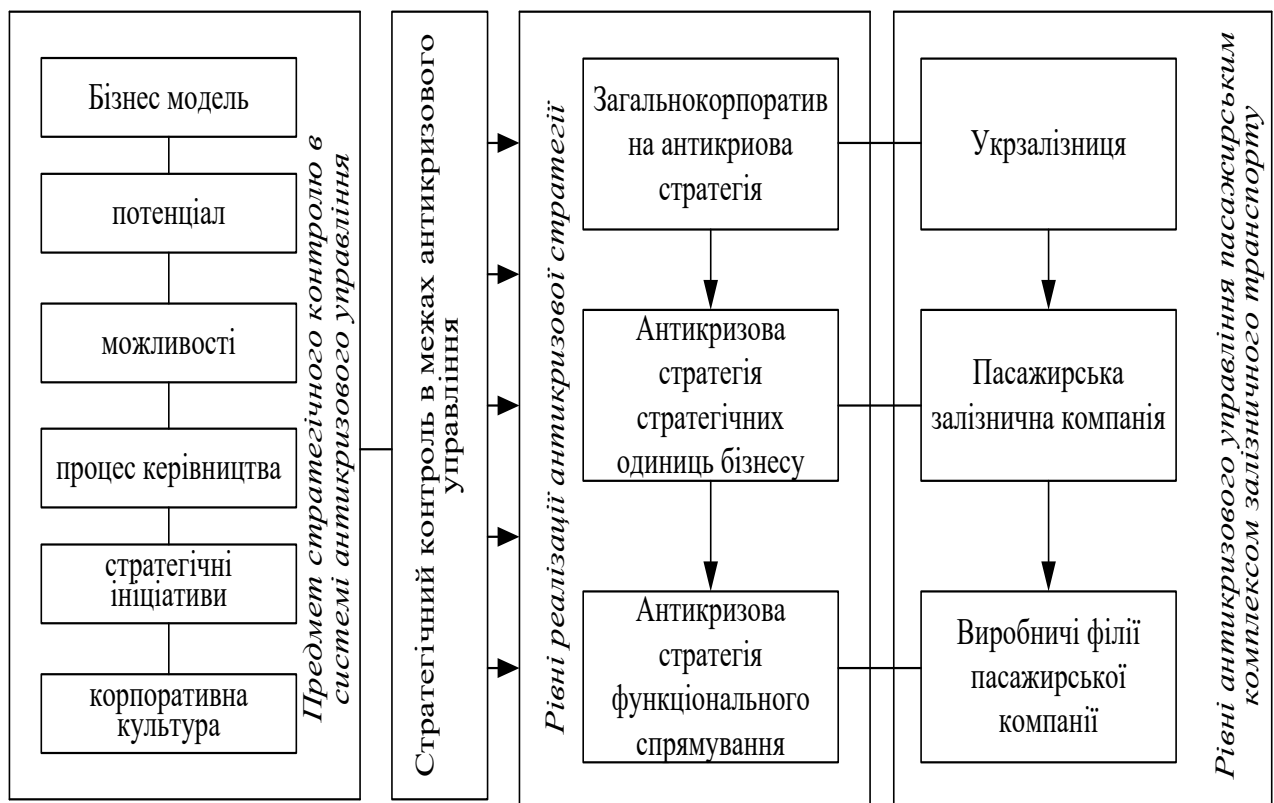


Рисунок 3.2 – Стратегічний контроль під час формування та реалізації антикризової стратегії

Це дозволить протистояти різного роду ризиків, допомагає визначити

його потенційну здатність досягнути запланованих результатів, забезпечити сталий розвиток при несприятливому впливі будь-яких кризових ситуацій в умовах нестійкого зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Щодо предметів стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України, то до них слід віднести (рисунок 3.2):

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 взаємне невідповідність. Розвиток пасажирської компанії може 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 може давати хороші результати. І, навпаки, нежиттєздатна бізнес-модель виявиться непридатною для реалізації будь-якої стратегії;

- на відповідність бізнес-моделі стратегічних ініціативам, які можуть вступати в протиріччя з операційними і організаційними параметрами бізнес-моделі. При виконанні стратегії може з'ясуватися, що пасажирський комплекс в силу особливостей бізнес-моделі нездатний здійснювати стратегічні ініціативи. Неодноразово можна спостерігати в діяльності АТ «Укрзалізниця», як рішення керуючої ланки губилися в справах філій і виробничих підрозділів, причому не по причині незадовільної виконавської дисципліни - просто стратегічні ініціативи «зверху» не могли бути виконані належним чином. Тому, аналізуючи виконання стратегії, потрібно надати відповідь на питання, чи були внутрішньокорпоративні умови, необхідні 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. Однак умови зовнішнього середовища час від часу кардинально змінюються. І важливо не те, що зовнішні зміни важко передбачити, а то, 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 антикризової стратегії пасажирського комплексу залізничного транспорту потрібно встановити, наскільки відповідає бізнес-модель 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. 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 пасажирського комплексу;
- створення нових і розвиток існуючих основних можливостей в процесі реалізації антикризової стратегії пасажирського комплексу;
- основні 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. Відповідно підсумки втілення в життя ініціатив і намірів виступають предметом стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, тоді як формальне, що оцінюється за набором показників виконання антикризової стратегії може виявитися позбавленим сенсу. Пасажирський комплекс може вивести новий вид послуг на транспортно-логістичний ринок і домогтися 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. Переважаючи 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 може бути неадекватною ринковим можливостям, у другому випадку - не мати орієнтації на майбутнє. Протиріччя між стратегічними ініціативами і зовнішніми факторами може призвести не тільки до низької ефективності антикризової стратегії, а й стати джерелом системної кризи в пасажирському комплексі.

4 Процес керівництва компанії. У питаннях формування та реалізації антикризової стратегії важлива не тільки система матеріального стимулювання

керівників пасажирського комплексу залізничного транспорту на 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 виявитися, що пасажирська компанія, швидко вичерпавши потенціал зростання, зіткнеться з серйозними внутрішніми проблемами, а тому й виникнення кризових явищ. В їх число входять низька рентабельність інвестицій, незбалансований портфель проектів, плинність 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 рамках 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. Тобто один варіант стратегії поперемінно переходив спочатку в стадію моніторингу, потім в стадію актуалізації, потім знову в стадію моніторингу та ін.

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 і не проявляли ініціативи, оскільки в рамках сформованої культури управління не мали основи для оцінки ситуації та формування управлінських рішень.

У компаніях з сімейної культурою формальні процедури контролю можуть сприйматися керівниками як недовіра, недоброзичливість або навіть нанести моральну шкоду. У такій ситуації будь-яка спроба провести контрольні заходи, виявити проблеми, винести уроки і провести роботу над помилками не знайде підтримки з боку першого керівника. Культура управління в компанії може відторгати будь-яку форму контролю, пов'язану зі спробами оцінити діяльність вищих керівників, а це вкрай важливо в межах стратегічного контролю при оцінці наслідків реалізованої антикризової стратегії. Тому в під час проведення стратегічного контролю слід оцінювати корпоративну культуру, яка визначає форми контрольних заходів і накладає відбиток на процедуру підбиття підсумків виконання стратегії.

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 собі вартість наданих пасажирською компанією послуг, стан, характер і тенденції зміни споживчого попиту. Ці та багато інших чинників служать 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, виконується стратегія чи ні, 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, що зумовили необхідність формування нової антикризової стратегії;
- наскільки обґрунтованими були сценарні умови, як ступінь точності зроблених прогнозів і припущень про 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.

3.3 Напрямки оптимізації стратегії з урахуванням антикризових заходів

Враховуючи наявний стан залізничного транспорту та його пасажирської компанії, з метою забезпечення успішності реалізації обраної АТ «Укрзалізниця» корпоративної стратегії розвитку на даному етапі

доцільним є визначити перелік антикризових заходів і розробити антикризову програму, відповідно до вимог турбулентного зовнішнього середовища на основі системного підходу, що дозволить подолати кризові явища не лише в сфері пасажирських, але й вантажних перевезень. Їх перелік обов'язково слід довести до працівників, акцентуючи увагу на відповідність обраної антикризової стратегії цільовим орієнтирам діяльності пасажирського комплексу. При цьому, за умови відсутності відхилень здійснюється впровадження антикризової стратегії в практичну діяльність підприємства роздрібної торгівлі з її поточним коригуванням і відповідним контролем і моніторингом реалізації.

На момент проведення цього дослідження АТ «Укрзалізниця» обрала гібридну стратегію розширення на ринках і збільшення конкурентних переваг.

Реалізація існуючої стратегії вітчизняної залізничної компанії пов'язана з певними допущеннями, а також врахуванням лише суттєвих позитивних впливів факторів зовнішнього мікросередовища без врахування особливостей антикризових заходів.

Проведений стратегічний аналіз для обрання корпоративної стратегії не був виконаний самим підприємством, крім того сформована і реалізована підприємством стратегія ринкового розширення і підвищення конкурентних переваг (стратегія конкурентного лідерства) не враховує тих змін, які були виявлені в ході аналізу виконаного в 2 розділі та особливостей стратегічного управління багатoproфільним підприємством виявлених в розділі 2.

Отже, необхідно застосувати отриману інформацію про стратегічні зміни, а також удосконалити теоретичні основи антикризового управління пасажирським залізничним комплексом, і скоригувати вихідну стратегію або запропонувати іншу так, щоб АТ «Укрзалізниця» змогло максимально повно забезпечити досягнення своїх обраних стратегічних цілей.

Як вже зазначалося, зміни в макросередовищі знаходяться поза зоною впливу пасажирського комплексу. Тому пасажирська компанія повинна не намагатися змінити зовнішнє середовище, а формувати сценарії різної своєї

поведінки в умовах, що змінюються, тобто використовувати можливості пристосування до змін. Для цього слід конкретизувати отриману інформацію і сформулювати з неї показники, які зручно буде використовувати надалі при коригуванні антикризового стратегічного управління.

У стратегічному аспекті слід враховувати можливу зміну державної політики щодо імпорتنих технологій і обладнання: є можливість в середньостроковій перспективі використовувати можливе зниження митних зборів на устаткування, яке поки не виробляється на території України, а також на безперешкодне переміщення технологій з інших країн. У найближчі п'ять-десять років в Україні не буде створена досить потужна й конкурентоспроможна промисловість, що виготовляє сучасний рухомий склад та спеціалізоване обладнання для залізничного транспорту. Тому пасажирська компанія повинно орієнтуватися на дану тенденцію і враховувати їх при формуванні антикризових стратегічних дій.

Найбільший вплив на формування тенденцій розвитку залізничного транспорту становлять фактори агресивного макросередовища, впливу споживачів та можлива поява в наслідок реструктуризації конкурентів. Також відсутність достатньо високих входних бар'єрів у галузі може призвести до збільшення числа учасників в цих галузях за всіма бізнес напрямками господарювання АТ «Укрзалізниця».

Враховавши повністю весь спектр факторів макро- та мікрооточення пасажирської залізничної компанії вважаємо за остаточне рішення вдосконалювати стратегію конкурентного лідерства (розвиток існуючих конкурентних переваг та використання удосконалених концептуальних основ антикризового управління і сформулювати за допомогою цього стратегічні переваги). Таким чином пасажирська компанія буде долати наслідки кризи за рахунок розвитку своїх конкурентних переваг через посилення вже наявних і придбання нових. А одним із головних шляхів забезпечення цього є всебічний скоординований стратегічний контроль в системі антикризового управління підприємством.

Висновки за розділом 3

Основою для забезпечення дієвості антикризового управління пасажирською залізничною компанією є відповідна система, що побудована на засадах стратегічного управління та з урахуванням особливостей господарювання АТ «Укрзалізниця». Саме тому дана система повинна містити суб'єктну, цільову, об'єктну підсистеми, а також підсистеми стратегічного управління. Зважаючи на окреслені в першому розділі роботи базові положення стратегічного контролю в системі антикризового управління підприємствами залізничного транспорту вважаємо за доцільне особливу увагу приділити самій складовій, яка повинна бути визначальною у всіх підсистемах антикризового управління пасажирського комплексу. Це дозволить забезпечити дієвість даної системи 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. Вцілому запропонована система націлена на формування і вдосконалення процесу антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту за рахунок удосконалення її основ стратегічного антикризового управління через перегляд місця, а відповідно й ролі стратегічного контролю в даній системі.

Розуміння керівниками пасажирської залізничної компанії внутрішніх можливостей господарюючого суб'єкта створює передумови для формування антикризової стратегії і розробки відповідного портфелю антикризових заходів, адекватних змінам зовнішнього середовища. 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 пасажирському комплексу реалізацію

встановлених стратегічних орієнтирів на всіх рівнях реалізації антикризової стратегії (загальнокорпоративному рівні, рівня стратегічних бізнес одиниць, функціональному рівні). Головним інструментом забезпечення максимальної реалізації зазначеного є стратегічний контроль, який за допомогою якісної і кількісної оцінки ключових факторів формування та реалізації антикризової стратегії, визначає ступень комплексного виконання стратегічного плану, а також дозволяє своєчасно здійснити відповідні корегуючі управлінські дії. Обґрунтовані та розкриті предметні сфери стратегічного контролю в системі антикризового управління пасажирським комплексом: бізнес модель, потенціал, можливості, процес керівництва, стратегічні ініціативи, корпоративна культура.

Врахувавши повністю весь спектр факторів макро- та мікрооточення пасажирської залізничної компанії було доведено необхідність вдосконалення стратегії конкурентного лідерства (розвиток існуючих конкурентних переваг та використання удосконалених концептуальних основ антикризового управління і сформувати за допомогою цього стратегічні переваги). Таким чином пасажирській компанії доцільно додати наслідки кризи за рахунок розвитку своїх конкурентних переваг через посилення вже наявних і придбання нових. А одним із головних шляхів забезпечення цього є всебічний скоординований стратегічний контроль в системі антикризового управління підприємством.

Висновки

Сьогодення функціонування залізничних підприємств, що характеризується наявністю максимально великої кількості дестабілізуючих факторів, породжує безліч кризових явищ в діяльності пасажирської залізничної компанії.

Грунтуючись на окреслених в першому розділі роботи базових концептуальних положеннях антикризового управління було встановлено, що стратегічний контроль наразі доцільно сприймати як складову антикризового управління, він важливий не тільки як засіб оцінки ступеню реалізації стратегії. Заходи зі стратегічного контролю допомагають зрозуміти сутність бізнесу, його проблеми і труднощі. Стратегічний контроль, на відміну від оперативного контролю, що надається сучасними інформаційними системами, дає можливість зворотного зв'язку на основі не виручки, чистого прибутку, кількості клієнтів, а зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на бізнес в цілому. Доведено, що основою для забезпечення дієвості антикризового управління пасажирською залізничною компанією є відповідна система, що побудована на засадах стратегічного управління та з урахуванням особливостей господарювання АТ «Укрзалізниця». Саме тому дана система повинна містити суб'єктну, цільову, об'єктну підсистеми, а також підсистеми стратегічного управління.

Стратегічний контроль повинен бути визначальною ланкою у всіх підсистемах антикризового управління пасажирською компанією. 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 середовища функціонування пасажирської залізничної компанії. В цілому запропонована система націлена на формування і вдосконалення процесу антикризового управління пасажирською залізничною компанією за рахунок удосконалення її основ стратегічного антикризового управління через перегляд місця, а відповідно й ролі стратегічного контролю в даній системі.

Список використаної літератури

1 Про залізничний транспорт [Електронний ресурс]: закон України № 273/96-ВР Редакція від 16.10.2020. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80>.

2 Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. № 1390. Законодавство України. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF/ed20121102>.

3 Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом, міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.12.2015 р. № 1001. - Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2015-%D0%BF#Text>.

4 Про передачу Укрзалізниці повноважень з управління державними корпоративними правами відкритих акціонерних товариств [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 31.03.2003 р. № 415. Законодавство України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2003-%D0%BF>.

5 Про заходи щодо підвищення ефективності використання залізничних вантажних вагонів [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.10.2004 р. № 706-р. Законодавство України. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/706-2004-%D1%80>.

6 Про стан залізничного транспорту України та заходи щодо забезпечення його ефективного функціонування [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 20.04.2000 р. № 603/2000. Законодавство України. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603/2000>.

7 Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період

до 2020 року [Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. N1555-р. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-%D1%80>.

8 Про утворення публічного акціонерного товариства “Українська залізниця” [Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. N 200. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF#Text>.

9 Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5288103/page:23>.

10 Бакалінський О. В. Детермінанти споживчої цінності перевезень пасажирів [Текст] / О. В. Бакалінський // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 44. – С. 34-38.

11 Бакалінський О. В. Сегментація клієнтів сервісної організації за напрямками пошуку ними споживчої цінності послуг [Текст] / О. В. Бакалінський // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2013. – № 10. – С. 117-121.

12 Бакалінський О. В. Утворення споживчої цінності у пасажирських перевезеннях залізницями [Електронний ресурс] / О. В. Бакалінський // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

13 Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посібн. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - 2-ге вид., виправл. і допов. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

14 Гапоненко А.Л. Стратегічне управління [Текст] : навч. посібн. / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л., 2010. – 463 с.

15 Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста [Текст] / С. М. Гончаров, Н.Б. Кушнір. - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.

16 Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки [Текст]: монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.

17 Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління [Текст] / І. Ю. Гришова, Т. М. Гнатєва //

Український журнал прикладної економіки. – 2016. – № 3. – Том 1. – С. 32–40.

18 Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010 – 2015 роки [Електронний ресурс] : Постанова КМУ №1390 від 16.12.2009 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF#Text>.

19 Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010–2019 рр. [Електронний ресурс]: Постанова КМУ №1106 від 26.10.2011 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2011-%D0%BF#Text>.

20 Дикань В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч посібн / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

21 Дикань В. Л. Економіка підприємства [Текст]: збірник задач і текстів / В. Л. Дикань, І. Л. Плетнікова, В. О. Мельник, О. В. Шраменко, Ю. М. Уткіна, І. В. Воловельська. - Х.: УкрДАЗТ, 2007. – 290 с.

22 Дикань В.Л. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, А.С. Козинець, Т.Я. Чупир. - Х.: Нове слово, 2004. – 164 с.

23 Дикань В.Л. Економічна діагностика [Текст] : підручник / В.Л. Дикань, І. В. Токмакова, В.О. Овчиннікова, М.В Корінь, А.В. Толстова. – Х.: УкрДАЗТ, 2022. – 284 с.

24 Дикань В. Л. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті [Текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, О. Г. Кірдіна, І. Л. Назаренко, Ю. М. Уткіна // Харків : УкрДАЗТ, 2014. – 314 с.

25 Дикань В.Л. Економіка і організація локомотивного господарства [Текст]: підручник / В.Л. Дикань, Ю.Є. Калабухін, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, Т.М. Юсупова. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 410 с.

26 Дикань В. Л. Особливості реформування Національної транспортної системи [Текст] / В. Л. Дикань, О. М. Єлагіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2002. – № 1. – С. 17–21.

27 Дикань В. Л. Перспективи фінансування приміських пасажирських перевезень в умовах акціонування залізничного транспорту [Текст] / Ю. В. Єлагін, В. Л. Дикань // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і Менеджмент. – 2016. – Вип. 16. – С. 46-48.

28 Дикань В.Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту [Текст]: підручник / В.Л. Дикань, І.Л. Назаренко, В.В. Компанієць // Харків: УкрДАЗТ, 2013. – 547с.

29 Дикань В. Л. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному векторі [Текст] / В. Л. Дикань, Г. Є. Островерх // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 11-19.

30 Дикань О. В. Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту [Текст] / О. В. Дикань, Т. М. Глушенко, М. В. Гараєв // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 72. – С. 109–115.

31 Дикань О. В. Антикризова стратегія як основа економічної безпеки залізничного транспорту [Текст] / О. В. Дикань, І. В. Томакова // Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В. В. Прохорової. – Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. – С. 176 – 184.

32 Дикань О. В. Організаційно-економічний інструментарій забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту [Текст] : монографія / О.В. Дикань. – Х.: УкрДУЗТ, 2016. – 443 с.

33 Дмитрієв І. А., Горова К. О., Мельниченко О. О. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах [Текст] : монографія. Харків : ХНАДУ, 2018. – 285 с.

34 Іванова А. С. Теоретичне підґрунтя застосування антикризової стратегії на підприємстві [Текст] / А. С. Іванова, А. Г. Бухтіарова // Економічний простір. – 2016. – № 113.– С. 147–157.

35 Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент [Текст]: підручник / І. А. Ігнат'єва // К.: Каравела, 2008. – 480 с.

- 36 Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2017 р. АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uz.gov.ua/about/investors/>.
- 37 Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2018 р. АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uz.gov.ua/about/investors/>.
- 38 Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2019 р. АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uz.gov.ua/about/investors/>.
- 39 Каличева Н.Є. Удосконалення транспортного обслуговування як фактор забезпечення товарних характеристик продукції [Текст] / Н.Є. Каличева, В.О. Маслова // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2020. – Вип. 69. – С. 128-134.
- 40 Каличева Н.Є. Формування конкурентного середовища як фактор забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту / Н.Є. Каличева, Д.Б. Політаєв, Д.Д. Торопова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 66. – С. 22-28.
- 41 Клівець П. Г. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посібн. / П. Г. Клівець . – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
- 42 Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 365 с.
- 43 Консолідована фінансова звітність ПАТ «Укрзалізниця», складена за МСФЗ. АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/kfz_msfz.
- 44 Кульчій І.О. Сутність понять “реформування” і “оптимізація” та їх застосування в системі виконавчої влади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: nauka.com.
- 45 Концепція державної програми реформування залізничного транспорту [Електронний ресурс]: Розпорядження КМУ №651-р від 27.12.2006 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80#Text>.
- 46 Корінь М. В. Стратегічні напрями розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва [Текст] /

М. В. Корінь, М. В. Кондратюк, І. М. Войтов, К. В. Король // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – № 70 – 71. – С. 33–43.

47 Корінь М. В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва [Текст]: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03 / М. В. Корінь // Український державний університет залізничного транспорту. – Харків, 2019. – 543 с.

48 Мар'єнко Л. В. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємствами пасажирського комплексу залізничного транспорту [Текст] / Л. В. Мар'єнко, В.О. Овчиннікова, О.С. Ваценко // Причорноморські економічні студії, 2022. – № 77. – С. 58-64.

49 Мар'єнко Л. В. Стратегічний контроль в системі антикризового управління підприємством залізничного транспорту [Текст] : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу» / Л. В. Мар'єнко, О.С. Ваценко // ХНАДУ, 2022. – С. 155-157.

50 Международные пассажирские перевозки железнодорожным транспортом [Електронний ресурс] Perevozka24.ru. - Режим доступа: <https://perevozka24.ru/pages/mezh-dunarodnye-passazhirskie-perevozki-zheleznodorozhnym-transportom>.

51 Мних С. В. Економічний аналіз: підручник [Текст] / С. В. Мних // Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.

52 Москаленко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства [Текст] / В. П. Москаленко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 6. – С. 180–191.

53 Назаренко І. Л. Методика оцінки інноваційного потенціалу рейкозварювального поїзда [Електронний ресурс] / І. Л. Назаренко, А. О. Порхун // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 24. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/38.pdf.

54 Назаренко І.Л. Управління потенціалом підприємств інтелектуального бізнесу [Текст] / І. Л. Назаренко // Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції : монографія. за заг. ред. Л.Л. Калініченко. – Х.: ФОП Панов А.М., 2017. – С. 105 – 117.

55 Никифорок О. І. Лібералізація ринку залізничних перевезень: світовий досвід та реалії України [Текст] / О. І. Никифорок // Вісник Національної академії наук України. – 2017. – № 9. – С. 41–52.

56 Оборська С. В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством [Текст] / С. В. Оборська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : "Проблеми економіки та управління", 2008. – № 628. – С. 592-595.

57 Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки [Текст]: монографія / Г. В. Обруч // Харків: УкрДУЗТ, 2020. – 402 с.

58 Обруч Г. В. Домінанти забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту [Електронний ресурс] / Г. В. Обруч, І. А. Калініна, С. О. Тюрін // Ефективна економіка. – 2021. – № 10. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/79.pdf.

59 Обруч Г. В. Організаційно-ресурсне забезпечення цифрової трансформації залізничного транспорту [Текст] / Г. В. Обруч // Інтелект ХХІ. – 2019. – № 6. – Ч. 1. – С. 138 - 143.

60 Овчиннікова В. О. Забезпечення розвитку залізничного транспорту України [Текст] / В. О. Овчиннікова, П. В. Мірошніков, Н. О. Гонтар // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 67. – С. 107-115.

61 Овчиннікова В. О. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України [Текст]: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03 / В. О. Овчиннікова // Український державний університет залізничного транспорту. – Харків, 2018. – 517 с.

62 Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України [Текст]: монографія. / В. О. Овчиннікова // Харків: УкрДУЗТ, 2017. – 427 с.

63 Реінжиніринг процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1063/reinzhiniring-procesiv>

64 Статистичні дані [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm.

65 Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ8_u.htm.

66 Статистичний щорічник України за 2015 рік [Текст]: Державна служба статистики України. Київ, 2016. – 574 с.

67 Статистичний щорічник України за 2017 рік [Текст]: Державна служба статистики України. Київ, 2018. – 540 с.

68 Статистичний щорічник України за 2019 рік [Текст]: Державна служба статистики України. Київ, 2020. – 463 с.

69 Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки [Електронний ресурс]: АТ «Укрзалізниця». – Режим доступу: <https://uz.gov.ua/>.

70 Стратегії антикризового управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lektsii.org/9-47394.html>.

71 Телін С. В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств [Текст] / С. В. Телін // Вісник Хмельницького національного університету. Серія. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 2. – С. 216–219.

72 Ткаченко О. Гармонізація як важливий аспект упровадження інтероперабельності на залізничному транспорті [Текст] / О. Ткаченко, Д. Гнатенко, Т. Шелейко, А. Донченко // Українські залізниці. – 2014. – № 10. – С. 38–42.

73 Токмакова І. В. Антикризове управління на підприємствах залізничного транспорту [Текст] / І. В. Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – С. 59-62.

74 Токмакова І. В. Напрямки та інструменти державного регулювання стратегічного розвитку залізничного транспорту [Текст] / І. В. Токмакова, М. В. Корінь, В. О. Овчиннікова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – Вип. 69. – С. 114-127.

75 Чаркіна Т. Ю. Аналіз ринку пасажирських залізничних перевезень [Текст] / Т. Ю. Чаркіна // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». – 2016. – Вип. 11. – С. 37 – 44.

76 Чаркіна Т. Ю. Причини відсутності коштів на реформування і розвиток залізничного транспорту [Текст] / Т. Ю. Чаркіна // Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: тези доповідей за матеріалами XIII Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: УкрДУЗТ, 2017. – С. 189 – 190.

77 Чаркіна Т. Ю. Розвиток механізмів антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці [Текст] / Т. Ю. Чаркіна // Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. К.: ДУІТ, 2020. – С. 87 – 89.

78 Чаркіна Т. Ю. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України [Текст] / Т. Ю. Чаркіна, Ю.С. Бараш // Проблеми економіки транспорту: тези доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2016. – С. 75 – 77.

79 Чаркіна Т.Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту [Текст]: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03 / Т. Ю. Чаркіна // Український державний університет залізничного транспорту. – Харків, 2021. – 565 с.

80 Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством [Текст]: навч.-метод посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська // К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.

81 Шершньова З. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібн. / З. Шершньова, С. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

82 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання [Текст]: каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І .Л. Назаренко. – Харків: УкрДУЗТ, – 2019. – С. 60.

83 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення [Текст]: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л. М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. – Х.: УкрДАЗТ, – 2014. – С. 54.

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу UNICHECK (Advego, etc) кваліфікаційна
робота «Стратегічний контроль в системі антикризового управління
пасажирською залізничною компанією», автора: Мар'єнко
Людмила Володимирівна

(ПІБ автора повністю)

містить 11,2 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

02.12.2022 р.