

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Дніпровський національний університет залізничного транспорту  
імені академіка В. Лазаряна

Кафедра «Економіка та менеджмент»

(повна назва)

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

(підпис)

(ПІБ)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

(шифр)

(назва)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код)

(назва)

Спеціалізація ( у разі наявності) \_\_\_\_\_

Освітньо-професійна програма Менеджмент

(назва)

Тема Антикризовий менеджмент залізничних пасажирських перевезень

Theme \_\_\_\_\_

Керівник дипломного проекту (роботи) \_\_\_\_\_

(посада)

(підпис)

(ПІБ)

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

(посада)

(підпис)

(ПІБ)

Студент групи \_\_\_\_\_

Нечай \_\_\_\_\_

(підпис)

(ПІБ)

Student \_\_\_\_\_

(Family name)

Дніпро -2020

## Задание



## **Анотація**



## **РОЗДІЛІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.**

### **ВСТУП**

- 1.1. Аналіз літературних джерел щодо антикризового управління підприємством.
- 1.2. Сутність та причини виникнення кризи підприємства
- 1.3. Основні різновиди криз на підприємства
- 1.4 Система та стратегії антикризового управління

### **РОЗДІЛ2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ.**

- 2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності пасажирській філії.
2. 2 Аналіз існуючою організаційної структури управління Пасажирської компанії.
- 2.3 Аналіз причин неефективної діяльності пасажирських перевезень в Україні.
- 2.4. SWOT – аналіз діяльності пасажирської компанії

### **РОЗДІЛ 3 АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

- 3.1. Стратегії та методи антикризового управління пасажирських перевезень
- 3.2.Удосконалення організаційній структури управління пасажирської філії, за рахунок впровадження антикризового відділу .
- 3.3. Розрахунок додаткового доходу від впровадження нових послуг на туристичні перевезень.

### **ВИСНОВКИ**

### **ЛІТЕРАТУРА**

## ВСТУП

Функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту сьогодні супроводжується системною кризою в галузі і посиленням зовнішніх загроз його стабільному розвитку. Зараз збитковість пасажирських перевезень обумовлюється виконанням пасажирською компанією соціальним обов'язком, тому вкрай важливим, зараз нові напрямки, які дозволять отримати додатковий прибуток, це може бути концесія вокзалі, розширення існуючого спектру послуг за рахунок освоєння нових напрямів, зокрема забезпечення розвитку залізничного туризму. Він дозволить забезпечити акумулювання фінансових потоків пасажирською компанією.

На даний час залізниці не в змозі повністю задовольняти потреби населення у перевезеннях. Стан виробничо-технічної бази залізниць і технологічний рівень перевезень за не відповідає зростаючим потребам населення.

Проблема дослідження теоретичних аспектів кризис-менеджменту та антикризового управління знайшла своє відображення у численних працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів окремих з яких ми можемо відзначити зокрема Л. О. Лігоненко, А. П. Градова, Б. И. Кузина, Л. С. Ситник, Скібіцьку Л.І., Грязнову А. Г., Мінаєва Е. С., В. П. Панагушина, Г. Афанасєва, Р. Хіт, К. Мадсена, Н. Платца, П. Гріна, О.А Карпенко та інших.

Досвід реформування структури управління залізничним транспортом у різних державах Європи показав, що кожна країна здійснює його, враховуючи як директивні документи Європейського співтовариства, так і особливості власної системи управління.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка шляхів щодо антикризового менеджменту залізничних пасажирських перевезень та запропонувати шляхти та заходи для подальшого розвитку пасажирської діяльності.

Мета дослідження зумовила розв'язання таких завдань:

- Розкрити кризи, та антикризового управління на залізничному транспорті;
- зробити аналіз діяльності пасажирської філії за 2018-2020 р. та організаційної структури управління;
- проаналізувати причини неефективної діяльності пасажирських перевезень в Україні;
- зробити SWOT – аналіз діяльності пасажирської компанії
- розробити стратегії та методи антикризового управління пасажирських перевезень
- удосконалити організаційній структури управління пасажирської філії, за рахунок впровадження антикризового відділу;
- Обґрунтувати шляхи щодо адаптації залізничних пасажирських перевезень до Європейських вимог.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення антикризового менеджменту пасажирських перевезеннях

Предмет дослідження – заходи щодо антикризового менеджменту пасажирських перевезеннях

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі використовувалися системний підхід і такі методи досліджень:

- метод математичної статистики – для обробки статистичних даних роботи залізничного транспорту за звітний період;
- метод математичного аналізу, статистичного групування та порівняння – для визначення закономірностей роботи залізничного транспорту у звітному періоді;
- методи прийняття рішень та системний підхід – для вибору напрямку досліджень стосовно змін в організаційній структурі вагонного депо і на залізниці в цілому;
- метод прогнозування – використовуються як накопичений в минулому

досвід, так і поточні припущення відносно майбутнього в цілях його визначення;

- методи спостереження, деталізації, групування та узагальнення – для оцінки існуючої структури менеджменту пасажирської компанії в умовах трансформації

Практичне значення отриманих результатів полягає у їх впровадженні антикризового відділу пасажирських перевезень, для виводу господарства з кризи та впровадження додаткових послуг на туристичні перевезення для отримання додаткового прибутку пасажирській філії та Укрзалізницею.

## **РОЗДІЛІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.**

### **1.1. Аналіз літературних джерел щодо антикризового управління підприємством.**

Незважаючи на те, що кризові явища у функціонуванні підприємств і організацій набули в нашій державі досить значних масштабів, позитивного досвіду роботи управлінського персоналу в подібних умовах ще не вистачає. У зв'язку з цим продовжує залишатися актуальним питання оволодіння українськими менеджерами досвідом ефективного вирішення кризових ситуацій, які виникають в процесі управління підприємством.

Проблема дослідження теоретичних аспектів кризис-менеджменту та антикризового управління знайшла своє відображення у численних працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів окремих з яких ми можемо відзначити зокрема Л. О. Лігоненко, А. П. Градова, Б. И. Кузина, Л. С. Ситник, Скібіцьку Л.І., Грязнову А. Г., Мінаева Е. С., В. П. Панагушина, Г. Афанасєва, Р. Хіт, К. Мадсена, Н. Платца, П. Гріна, О.А Карпенко, та інших.

Проте, динаміка змін господарського середовища безперервно породжує нові виклики та загрози, які в свою чергу спонукають до постійного розвитку та вдосконалення підходів в антикризовому управлінні підприємствами, переосмислення, перегляду та доповнення його теоретичних основ.

Виникнення та поширення кризис - менеджменту в Україні та за кордоном обумовлена появою низки проблем функціонування економічних та господарських систем. Однак однозначного його трактування в роботах як закордонних, так і вітчизняних економістів немає. Крім того, варто наголосити на розбіжностях у використанні поняття кризи-менеджмент у західних та вітчизняних підходах.

Категорія кризис-менеджменту сформувалася в результаті розвитку менеджменту як науки і практики з метою задоволення потреби у вирішенні

кризових ситуацій. Погляди на нього змінювалися залежно від того, в якій політичній системі вони розвивалися і розроблялися.

Не зважаючи на значну кількість публікацій з даної тематики, в українському науково-економічному середовищі, немає єдиного розуміння цього терміна. У вітчизняній літературі здебільшого використовується поняття антикризового управління підприємством, подекуди усереднений переклад – антикризовий менеджмент, і значно рідше ми зустрічаємо поняття кризис-менеджмент. Однак, якщо поняття антикризове управління притаманне більшості науковонавчальної літератури, то кризис-менеджмент – поняття, що вживається в контексті, практичного застосування у вирішенні та подоланні кризи будь-якого роду сучасної бізнес структури.

Економічною кризою, від грецького слова *-Krisis* ( *поворотний пункт*) називають порушення рівноваги між попитом і пропозицією на товари та послуги, що спричинює депресивний процес в економічній кон'юктурі конкретної країни, регіональній чи світовій економіці. Люба криза призводить до сильного погіршення економічного стану країни, воно проявляється в значному спаді об'ємів виробництва, порушенні нормального функціонування підприємством. Ліквідації підприємств, часткове або повне безробіття, втрата додаткового доходу. Світові кризи призводить до порушення макроекономічної рівноваги, викликаючи дуже небезпечні наслідки для країни: інфляційні процеси та втрата підприємства. Відбувається зубожіння частки населення. Всі галузі економіки реагують на кризу по-різному. Тому і вихід з кризи для кожного підприємств буде різний.

Підходи західних науковців у питанні визначення кризис-менеджменту розділилися за часовою ознакою, виходячи з появи та існування антикризового управління в організації: частина дослідників розглядає його як заходи щодо недопущення кризи, інші щодо виходу з неї, треті вважають, що кризис - менеджмент повинен бути направлений на запобігання кризі, вихід з неї та ліквідацію її наслідків.

Так, І. Мітрофф розглядає кризис-менеджмент як послідовну взаємозалежну оцінку різних видів криз і сил, які можуть становити загрозу для організації [2].

Наприклад К.С. Хамфріс пов'язує кризис-менеджмент з довірою до компанії, її менеджменту, з її репутацією у працівників, партнерів, споживачів, та загального оточення [3].

Дж. Л. Хед вважає, що кризис-менеджмент покликаний дати скоординовану, ефективну відповідь кризі за допомогою планування, керівництва та контролю діяльності організації та її активів безпосередньо перед, під час і після того, як організація зазнає втрат в результаті кризи, з тим що б зберегти ресурси, яких вона потребує, для максимально повного відновлення до кризового рівня в майбутньому [4].

Вітчизняні економісти віддають перевагу вживанню терміну антикризове управління як аналогу західного кризис-менеджменту.

За визначенням Л. М Костецької [5] визначено суть антикризового державного управління, що передбачає заходи з мінімізації негативних наслідків кризи. Зроблено висновок, що антикризове управління є певною системою управління, що має комплексний характер і спрямована на запобігання кризовим явищам.

Автори А.Г. Грязнова, М.О. Федотова, А.М. Маринюк визначають антикризове управління як систему управління підприємством, ця система має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту. Спеціальна розроблена програма, яка має стратегічний характер, та усуває тимчасові труднощі, вона зберігає та покращує позиції підприємства, роблячи його стійкіше.[6, с. 7].

Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза [7] головною метою антикризового управління вважають розробку і першочергову реалізацією заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, що призводять до кризового стану.

Лігоненко Л. О. [8, с. 37] під антикризовим управлінням розуміє «спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства».

Градов А. П. говорить, антикризове управління це сукупність послідовних заходів: аналізу стану макро - і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, для того щоб раніше виявити кризу підприємства; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розробка стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, запобігання виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розробка системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; розробка заходів, для постійного обліку ризику підприємницької діяльності, для його зниження [9, с. 84].

Ситник Л. С. [10, с. 25] визначає, що антикризове управління це система, яка вирішує задачі інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів. На відміну від екстенсивного розвитку.

Мінаєв Е. С. та Панагушин В. П. [11, с. 5] під антикризовим управлінням розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення.

А. Д. Чернявський визначає, що під антикризовим треба розуміти управління, яке здатне запобігати кризовій ситуації, або зробити її більш м'якою. у діяльності підприємства, а також з мінімальними втратами, підприємству вийти з кризи [12, с. 16].

Антикризове управління розглядається, це система, яка потрібна для профілактики та оздоровлення підприємства і направлені на запобігання його неплатоспроможності [13]. Однак можна зазначити, що акцент виключно на

фінансовому аспекті є не досить вірним, оскільки в більшості випадків неплатоспроможність і є наслідком кризи в діяльності підприємства, а не її причиною. Аналізуючи теоретичні аспекти підходів до визначення поняття «кризовий менеджмент» необхідно чітко визначити, що таке «криза» або «кризова ситуація». Поняття «криза» – одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького krisis – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність.

Коли втрачається стабільність діяльності підприємства, тоді може виникнути кризова ситуація. Тоді виникають проблеми з ринковим оточенням. На думку П.С.Гріна, втрата контролю над ситуацією, це відправна точка до кризи, це контроль головне завданням кризового менеджменту. а якщо контроль все-таки втрачений – потрібно відновити його [14, с. 67].

Р.Хіт стверджує, що досвід аналізу криз і катастроф у будь-якій сфері людської діяльності переконливо свідчить, наскільки важливою для ефективного менеджменту є передкризова ситуація, коли ще можна розрахувати зусилля і вчасно попередити про катастрофу, що насувається. Аналіз походження й природа кризової ситуації, її наслідків підкаже, як запобігти кризі, і, тим самим, дозволить удосконалити технологію кризового менеджменту [15].

Автор О.А Карпенко [18] акцентує на тому, що «У центрі сучасного розвитку прогресивних концепцій управління перебуває людина як найвища цінність. Можливість антикризового управління визначається упершу чергу людським фактором, який перетворився на головний в економічному розвитку. Усвідомлена діяльність людини дає змогу шукати вихід з кризових ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід подолання криз, пристосовуватися до ситуацій, що виникають.

Томулогічною є потреба в ознайомленні всіх, хто причетний до сфери управління, із загальними принципами, механізмами та технологією антикризового управління.

Антикризове управління є новим типом управління, яке здатне передбачати, пом'якшувати перебіг криз чи запобігати їм, та є важливим фактором розвитку сучасної економіки, хоч його назва, як і суть, викликають дискусії. [18].

В докторській дисертаційній роботі І. В. Токмакової [12] «Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України» «розроблено методологію і концепцію гармонійного розвитку залізничного транспорту, які сформовано на основі синтезу положень теорій стійкого розвитку, стратегічного управління, динамічних переваг і діалектичного підходу до взаємозв'язку економічного розвитку і дотримання моральних принципів в економічних відносинах. Розкрито специфіку підходу, принципи, цілі та модель гармонійного розвитку для залізничного транспорту, у якій визначено ключові детермінанти, послідовність розроблення та реалізації стратегії гармонійного розвитку з застосуванням гармонізаційного інструментарію державного регулювання, морально-духовного виховання і освіти та внутрішньогосподарського механізму управління, що дозволяє забезпечити внутрішню стабільність і зовнішню узгодженість діяльності залізничного транспорту, підвищити економічний потенціал з метою реалізації його життєво важливих функцій...», яка за своїм змістом та результатами дослідження може бути кваліфікована як парадигма.

Тому зараз для запобігання кризовим явищам у пасажирських перевезеннях залізничного транспорту, з метою підвищення рівня конкурентоздатності транспортної послуги пасажирських перевезень, потрібно розробити антикризові напрямки та стратегії, для захвату більшої долі ринку транспортних послуг та отримання додаткового прибутку.

## 1.2. Сутність та причини виникнення кризи підприємства

Начало 2020 року поділило світову економіку на два періоди: до пандемії корона вірусу, що привів до тривалого карантину, та економіка у період карантину. У цей період зупинилась робота багатьох підприємств, десять відсотків малого і середнього бізнесу зазнала повного та часткового банкрутства, підприємства які надають послуги, зазнали великих збитків.

Залізничні пасажирські перевезення повністю зупинили перевезення на довго. Велика кількість пасажирів відмовилась від поїздок, відпусток. Кількість перевезених пасажирів катастрофічно впала. Збитки, які будуть нанесені світовій економіці, національній економіці та пасажирським перевезенням будуть великі, вихід з кризи підприємствами транспорту буде довгим.

Кардинальні зміни, викликані пандемією, доводять наявність змушеного етапу перехідного періоду адаптації національної економіки під нові умови існування, а ці процеси завжди супроводжується зламом старих і побудовою нових механізмів регулювання. В залежності від готовності країни до змін, продуманості та фінансової стабільності економіки, буде залежати глибина та характер змінних процесів та їх наслідків. Якщо в країні є проблеми, що пов'язані із монетарною або фіскальною політикою, тоді криза може виявитись більш глибокою, затяжною та виснажливою для країни. Чим слабше країна тим гостріше буде прояв кризи. І навпаки, чим сильніше країна, тим скоріше буде проходити «одужання» економіки, робота над новими програмами розвитку та проведення аналізу кризових явищ і основних причин, що її викликали.

Поняття «криза підприємства», описує багатогранні феномени у життєвому циклі підприємства, від звичайних проблем у функціонуванні суб'єкта господарювання через різноманітні конфлікти до його ліквідації.

Тому, *криза підприємства*, це незапланований і небажаний стан, який істотно перешкоджає і навіть робить неможливим існування підприємства. Криза переломний момент у всіх процесах: виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах на підприємстві [16].

Любу кризу слід розглядати, як нестандартну ситуацію, де виникає можливість втрати прибутку суб'єктом господарювання. Це система пов'язаних проблем, при якому розвивається криза, від незначних проявів до погіршення стану суб'єкта господарювання та повного краху.

Кризову ситуацію, з теоретичної точки зору слід вважати загальною кризою, це точка переходу із позитивної тенденції розвитку в негативну. Деякі науковці розглядають кризу, проміжок у часі, коли знижується ефективність діяльності фірми. Цей період називають кризовим станом.

*Кризовий стан підприємства* - це стійкий прояв кризових явищ у більшості сфер його діяльності з постійною тенденцією погіршення інтегральних показників діяльності цього суб'єкта господарювання понад критичні значення (більше 15%).

Кризовий процес на стадії кризового стану має такі характерні прояви кризи: довготривалий спад виробництва; зростання цін на ресурси, послуги і товари; порушення господарських зв'язків і збуту продукції; нестача ресурсів і тривала не виплата заробітної плати; коли різке погіршується стан економічних показників діяльності.

Динамічність розвитку підприємницьких структур, наявність різних внутрішніх трансформацій у їх механізмі господарювання, змінюваність фінансового стану, а також *негативний зовнішній вплив* на підприємство спричиняє періодичну появу кризових процесів на підприємстві. *Саме виявлення періодичності* у появі кризових процесів стало основою концепцій життєвих циклів трансформації підприємницьких структур. *Серед найбільш поширених виділяють концепції життєвих циклів: системи, попиту, продукції, ресурсів, технологій, систем управління, підприємства тощо.*

*Життєвий цикл системи* – сукупність етапів змін даної системи, які проходить ця система протягом всього періоду функціонування.

Життєвий цикл системи складається із сукупності життєвих циклів її складників. Найпершим у цьому ланцюжку є *життєвий цикл нововведення*, який включає період часу від зародження нової ідеї, її практичного впровадження у

нових продуктах до техніко-економічного старіння цих виробів та зменшення їх застосування. Даний цикл поділяють на «ідеальний» та «реальний». Протягом *ідеального циклу* формується ідея щодо задоволення певної потреби й здійснюється формалізоване закріплення даної новації. Цей цикл має ланцюжок послідовних етапів: виникнення ідеї, її теоретичне обґрунтування, проектування стану новації та закріплення всіх ознак даного нововведення у придатному для реалізації вигляді (у конструкторській, технологічній, організаційній та іншій документації). *Реальний цикл* включає у себе процеси, що здійснюються задля «матеріалізації» новації з початком її впровадження. Реальний цикл включає наступні послідовні етапи змін: зростання (поява нового виробу на ринку, формування попиту), зрілості (масштабне виготовлення та продаж виробу, насичення ринку), занепаду (зниження обсягів продажу виробу та витіснення його новими, більш досконалішими товарами).

*Життєвий цикл попиту* - це часовий інтервал, який включає декілька стадій, змін у часі попиту на певний вид товару.

Попит утворюються на певні блага, і вони мають матеріальну основу. Це продукт матеріально-речової та інтелектуальної діяльності людини.

*Життєвий цикл продукції* – усереднена характеристика часових характеристик виготовлення та споживання продукції певного типу.

Продукція підприємства створюється у процесі трансформації відповідної сукупності ресурсів - виробництві, а потім споживається ще певний. Тому і було виокремлено «життєвий цикл продукції у сфері виробництва» та «життєвий цикл продукції у сфері споживання».

Виробництво продукції неможливе без використання різних ресурсів. Всі ресурси мають як матеріальну, так і нематеріальну основу, а також різні способи застосування. Залежно від цього й визначається «життєвий цикл ресурсу».

*Життєвий цикл ресурсу* – це часовий інтервал від утворення певного ресурсу до повного його споживання або трансформації у інший товар.

Найчастіше життєвий цикл ресурсу визначають з моменту його придбання. Більшу частку ресурсів складають оборотні фонди (у окремих випадках і обігові

кошти) і їх життєвий цикл дорівнює тривалості обороту цих фондів на підприємстві. У підприємницькій діяльності життєвий цикл ресурсу складається з таких стадій: *запаси, виробництво, споживання* (готової продукції).

Перетворення ресурсів на продукцію здійснюється у процесі виробництва за допомогою певних (спеціальних) технологій. Як сукупність процесів та засобів виробництва вони мають особливості, що диференціюють одну технологію від іншої. Час використання окремих технологічних процесів, а також їх усіх одночасно (послідовно, паралельно або паралельно-послідовно) визначає тривалість життєвого циклу технології.

*Життєвий цикл технології – часовий інтервал, що включає декілька стадій, кожна з яких відрізняється характером процесу змін у часі обсягів використання тієї або іншої технології, орієнтованої на виробництво певної продукції.*

Протягом одного “життєвого циклу попиту” на певний товар (продукцію) може змінитися декілька технологій. Зміна технологій має більший вплив на підприємство і вона стимулює появу нового продукту. А поява нового продукту на основі оновлення технології дозволяє підприємству перерозподілити частки на ринку продукції.

Забезпечення беззбиткового функціонування підприємства протягом всього його життєвого циклу можливе за умов ефективного управління даним суб'єктом господарювання.

Розвиток менеджменту на фірмі проходить *три основні фази*. Виділяють наступні фази: підприємницька фаза (створення підприємства); фаза «турбулентності» - на ній відбуваються створення, або зміна форми власності, зміна ієрархії управління, стилю керівництва. Фаза інституалізації менеджменту - відбувається стабілізація діяльності, спостереження, утворення особливої управлінської компетенції.

Найцікавішим аспектом антикризового управління є встановлення життєвого циклу підприємства, оскільки залежно від цього визначаються етапи

внутрішнього розвитку фірми й прогноуються певні кризи при переході з одного етапу на інший.

*Життєвий цикл підприємства – це період його існування, починаючи з розробки концепції бізнес – системи та закінчуючи ліквідацією його після досягнення місії.*

Стадії життєвого циклу підприємства найчастіше включають наступні: ініціалізація; проектування; будівництво; освоєння обсягу; нарощування виробництва; стабільне функціонування; старіння підприємства; ліквідація.

Економічна криза і пандемія корона вірусу, викликала *економічний колапс* на ринку транспортних послуг: значно скоротилась транспортна рухливість населення, змінила розташування сил на ринку послуг, змінила підходи до нових вимог, у цілому до роботи транспорту. Тепер, в умовах виходу з карантину, основним критерієм успішності транспортної послуги стає її високий рівень конкурентоздатності по відношенню до інших видів транспорту. Таким чином, проаналізувавши ситуацію, керівництво галузі зіткнулось з необхідністю дати відповідь на важливі економічні питання:

- як надавати транспортну послуги пасажирам;
- чи проводити модернізацію з метою перетворення послуги в товар ринкової новизни;
- чи запровадити новітні ідеї з покращення якості надання послуг ,
- впровадження інжинірингу для підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень;
- підвищення рівню розвитку технологій та відповідність міжнародним стандартам.

На даний час необхідно удосконалити організаційну структуру управління, за рахунок створення відділу або управління антикризового менеджменту. Його робота дозволить як можна швидше вийти з кризи з найменшими збитками. А також розробити нові стратегії розвитку усіх компаній, з урахуванням карантину, професійно та виважено проводити аналіз розвитку залізничного транспорту та підвищення рівня конкурентоздатності залізничних перевезень.

З метою пошуку нових ідей з покращення якості транспортної послуги шляхом аналізу методів підвищення конкурентоздатності послуги, може стати дуже своєчасним рішення не про запровадження нових технологій для застарілих механізмів реалізації давно відомих послуг, а саме модифікація самої послуги, згідно новітнім технологіям, з використанням маркетингового інструментарію. Це може привести до позитивних результатів [17].

Антикризові відділи повинні бути утворені не тільки у кризовий або після кризовий період. Їх постійна робота, повинна покращувати економічну діяльність, та робити економічний стан підприємства стабільна.

Проведені дослідження пасажирських залізничних перевезень на предмет їхнього рівня конкурентоздатності свідчать, що положення залізничної галузі на ринку транспортних послуг як позитивне, але виявлені ряд проблем.

Аналіз можливостей галузі у поєднанні із сильними сторонами дають оптимістичну картину подальшого розвитку залізниці. Залучення додаткових коштів у розбудову транспортних шляхів при вигідному геополітичному положенні дає для України можливість до виходу на світовий транспортний ринок як гідного конкурента залізницям Європи в майбутньому.

На основі даних тверджень можна скласти певний алгоритм дії для запобігання кризовим явищам у сфері пасажирських перевезень:

1. Проведення детального аналізу ринку послуг;
2. Провести аналіз всіх можливих підходів до впровадження принципів антикризового менеджменту у роботу галузі у проблемних секторах;
3. У наявному організаційному менеджменті знайти слабкі місця за допомогою SWOT-аналізу;
4. На основі проведеного аналізу визначитись з основними та удосконаленими стратегіями менеджменту;
5. Методом відбору обрати єдину стратегію та розробити план виходу із кризи.

[17]

## 1.2. Основні різновиди криз на підприємстві

Управління організацією - це управління спільною діяльністю людей, яка полягає у вирішенні безлічі проблем. Тому предмет управління при більш конкретному розгляді можна уявити собі як сукупність проблем діяльності людини. Саме в такий спосіб виділяється стратегічне управління, екологічний менеджмент та ін.

Всі підприємства, вважаються відкритими системами оскільки вони активно реагують на вплив зовнішнього середовища і мають всі властивості, що притаманні таким системам. До таких ознак відносять наявність сукупностей взаємопов'язаних елементів певної структури і характерних зв'язків між її елементами, а також циклічного розвитку та наявності кризових процесів на межах різних циклів.

Сучасне підприємство, як інтегральна складна система, складається з сукупності менших систем (субсистем або підсистем), і будь-які збої у функціонуванні цих систем призводять, як правило, до катастрофічних наслідків для нього. Тому *найбільшою за масштабністю та руйнівними наслідками вважається системна криза на підприємстві*. Вона характеризується погіршенням фінансового, технологічного, виробничого, організаційного, соціального стану фірми, коли виникає загроза подальшого його існування в умовах обмеження власних потенційних можливостей.

Під *стратегічною кризою підприємства* розуміють незапланований процес погіршення стану фірми в умовах обмеження можливостей впливу з наслідками, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та *втрати доцільності подальшого існування суб'єкта* господарювання з незмінною місією, цілями, напрямками діяльності та підприємницьким потенціалом. До стратегічної кризи призводить недостатність розвитку системи стратегічного управління фірми, а точніше: відсутність чіткої структуризації стратегічних цілей підприємства; орієнтація вищих керівників фірми на розв'язання

оперативних завдань замість стратегічних; виключення процесу розробки стратегії підприємства з етапу планування його діяльності.

Зовнішніми ознаками *тактичної кризи* є: скорочення масштабів діяльності; зниження частки на ринку; скорочення прибутків; зниження чисельності персоналу тощо. Розвиток кризового процесу у фінансовій сфері підприємства проявляється у збільшенні заборгованостей підприємства, погіршені показників його ліквідності та показників фінансової стійкості утворює *кризу забезпеченості*. Головною ознакою такої кризи на підприємстві є тимчасова або тривала хронічна неплатоспроможність даного суб'єкта господарювання.

До стратегічної й тактичної кризи, кризи забезпеченості, яка трансформується у системну кризу, призводить активний розвиток схожих (загальних) кризових процесів у всіх підсистемах підприємства, які призводять до стійкого блокування діяльності цих підсистем. Однак, не завжди кризові процеси призводять до стійких негативних змін у діяльності складників системи-підприємства. Найчастіше такі зміни мають нестійкий характер й усуваються самим підприємством. З огляду на масштабність таких проблемних проявів доцільно говорити про ознаки загальної кризи на підприємстві.

*Загальна криза підприємства – це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає при порушенні нормального функціонування суб'єкта підприємництва у середовищі його господарювання.*

Під нормальним функціонуванням, у даному випадку, слід розуміти ефективну діяльність суб'єкта підприємництва, направлену на досягнення його місії та визначених для нього локальних цілей за умови використання оптимального обсягу ресурсів. Загальна криза може абсолютно зненацька проявитися під час гармонійного розвитку підприємства і носити характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків. Але в рідкісних випадках криза з'являється зненацька, тобто без будь-якого попередження для підприємства. Найперші проблеми для підприємства створює локальна криза.

*Локальна криза підприємства – погіршення діяльності в одній з підсистем організації, зумовлений впливом об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх факторів, на які заздалегідь не був здійснений відповідний вплив для підтримки нормальної ситуації або збіг вищезгаданих факторів мав несподіваний, невідворотний характер.*

Першим кроком у визначенні будь-якої локальної кризи на підприємстві є визначення симптомів кризи. Симптоми локальної кризи на підприємстві можуть бути загальними та специфічними. За виявленими симптомами даного різновиду кризи на підприємстві, точніше сферою їх прояву: виокремлюють економічну, технологічну й соціальну кризи.

Економічна криза утворюється на фоні ресурсної, комерційної та управлінської кризи. У свою чергу, ресурсна криза може мати специфічні ознаки кризи постачання, фінансової кризи та кризи персоналу. Комерційна криза утворюється за кризових процесів при виробництві продукції (наданні послуг) та її збуті.

Створення та забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання передбачає у першу чергу його раціональну організацію. І за наявності проблем у організації утворюється низка проблем у різних сферах та напрямках діяльності внутрішнього господарського механізму фірми.

*Організаційна криза – це процес виникнення протиріч всередині і поза межами організації, які мають хронічний характер.*

Організаційна криза виникає як результат дестабілізації в організаційній діяльності підприємства (в тому числі недоліки організації системи управління). Також вона може виникнути внаслідок дії інших різновидів локальних криз (кризи збуту, постачання, персоналу, виробничо-технологічної та фінансової кризи).

Основними симптомами, що свідчать про наявність організаційної кризи, можуть бути: порушення організаційних процесів; невиконання планів; збої у комунікаційних процесах; загальне погіршення показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо.

Якщо діяльність фірми раціонально організована, то найпершою проблемою, з якою стикаються підприємці, є недоліки при постачанні необхідних матеріальних та технічних ресурсів для забезпечення діяльності фірми (кризою постачання). Криза постачання, як первісне явище, є результатом проблем у зовнішньому середовищі – зонах стратегічних ресурсів, виробництві у основних постачальників або збоїв у транспортуванні цих ресурсів

Раціональна організація та повна забезпеченість підприємницької діяльності фірми необхідними матеріально-технічними ресурсами не може вберегти її від проблем у виробництві.

Криза у процесі виробництва або виробничо-технологічна криза пов'язана зі зниженням ефективності виробничої діяльності або її зупинкою, через такі фактори як фізичний знос та техніко-економічне старіння основних фондів, псування або втрати оборотних фондів, неефективного використання техніки тощо. Виробничо-технологічна криза є результатом не вірного вибору виробничо-технічної стратегії підприємства, що проявляється в нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію й може призвести до повної зупинки виробництва. Це різновид локальної кризи, при якій підприємство з режиму стабільного функціонування виробничої системи переходить у зону кризи, що сформувалась у результаті помилкової чи несвоєчасної реакції операційної системи на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

*Виробничо-технологічна криза - це вид локальної кризи, виникнення якої зумовлене як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, що ведуть до зниження рівня використання потужностей, невиконанню зобов'язань перед клієнтами, нездатності випускати конкурентоздатну продукцію, зупинці виробництва тощо.*

Основними симптомами виробничо-технологічної кризи є: зростання виробничого браку і збільшення рекамацій на продукцію фірми; зростання витрат на виробничу діяльність, в тому числі на ремонт обладнання й приміщень; скарги робітників на проблеми у функціонуванні обладнання; зниження обсягів оборотних фондів; невідповідність запасів на складі потребам

виробництва; невиконання планів виробництва; збільшення простоїв устаткування; збільшення виробничого циклу; збільшення трудомісткості виготовлення продукції. Основною причиною виробничо-технологічної кризи є вичерпання наявного виробничого потенціалу підприємства.

Виготовлення підприємством продукції не завершує цикл підприємницької діяльності даного суб'єкта господарювання, оскільки для отримання прибутку виготовлену продукцію слід продати на ринку товарів (послуг). Неконкурентоспроможна продукція та неефективна стратегія її продажу може призвести до утворення кризи збуту.

Втрата прибутків або зв'язування коштів надмірними запасами призводить до зниження обсягів фінансових ресурсів, як результат – утворення фінансової кризи на підприємстві.

*Фінансова криза – це вид локальної кризи, при якій спостерігається погіршення показників поточної ліквідності, фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко - та середньострокової заборгованості, що призводить до неплатоспроможності підприємства.*

Фінансова криза проявляється у тому, що підприємство не може

Ефективно функціонувати, із - за обмежених можливостей впливу топ-менеджерів на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. З позиції фінансового менеджменту криза підприємства полягає в його нездатності забезпечувати управління фінансовими потоками. Відбувається бій через нестачу ресурсів у різних сферах діяльності.

Одним з найважливіших ресурсів підприємства завжди були й будуть його трудові ресурси. Коли настає криза персоналу, це впливає на кадрову політику підприємства, порушується процес кількості та якості та відновлення кадрів.

*Криза персоналу – це різновид локальної кризи, що проявляється в зміні кількості та якості прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови організаційної структури управління, принципів організаційної поведінки, які дестабілізують діяльність підприємства в цілому.*

Основними симптомами кризи персоналу на підприємстві вважають:

- збільшення кількості конфліктів;
- висока плинність кадрів;
- збільшення кількості неявок на роботу;
- зниження продуктивності праці;
- ігнорування вказівок керівництва;
- погіршення трудової дисципліни;
- страйки.

Будь-яку ситуацію, у якій підприємство не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризовою. Для того, щоб цього не відбулося треба вчасно з'ясувати причини, які спричинили в кризу підприємства, та вжити заходів комплекс причин, через які підприємство потрапляє в кризу.

Причини кризи підприємства:

- *зовнішні*, які не залежать від підприємства або на які підприємство може вплинути незначною мірою;
- *внутрішні*, що виникли в результат діяльності самого підприємства [18].

На залізничний транспорт впливає дуже велика кількість зовнішніх факторів. Як ми бачимо з таблиці 1.1, в ній наведені основні фактори, через які підприємства та залізниця потрапляє в кризу.

Залізничний транспорт – це відкрита система, яка отримує іззовні різні ресурси та переробляє їх на транспортні послуги або інші товари. Любі зміни в зовнішньому середовищі прямо або посередньо впливають на його діяльність. Не враховувати ці сили неможливо, оскільки це може викликати негативні наслідки [19,с. 73].

Таблиця 1.1

### Аналіз зовнішніх факторів кризового розвитку

*Джерело: [18] з доробкою автора*

Фактори середовища	Прояв кризових факторів	Можливі наслідки для пасажирських перевезень
Політичні	Ставлення держави до	Втрата Укрзалізницею

фактори	підприємницької діяльності (заборона або обмеження), нестабільність діяльності уряду	великої частки ресурсів (депо, вокзали) Придніпровської та Донецької залізниці. Відміна деяких маршрутів
Правові фактори	Недостатнє антимонопольне регулювання, обмежене регулювання зовнішньоекономічної діяльності, озброєний конфлікт з Росією, постійні зовнішні загрози.	Спад обсягів перевезень, на всіх напрямках. Труднощі виходу міжнародний ринок Невідповідність рівня тарифів величині витрат на перевезення пасажирів
Соціальні фактори	Традиції, життєві цінності, відсутність навичок управління фінансами, низька динаміка підвищення рівня технічної та економічної культури	Різке скорочення числа споживачів послуг. Держава змушена компенсувати збитки галузі у більшому розмірі. Зниження рухливості пасажирів. Низький рівень прийняття рішень, корупція
Технологічні фактори	Нестача коштів у держави на науку і техніку, низький технічний рівень виробництва	Невідповідність рівня якості запропонованих послуг країнам ЄС. Низький рівень впровадження нових видів перевезень та технологій
Взаємовідносини з покупцями та постачальниками	Повільні темпи збільшення виручки, затримки постачань сировини, продукції	Зниження ефективності діяльності. Зростання неплатежів, зниження обсягу та якості послуг

Тому головні менеджери та кризові менеджери повинні мати знання законів ринку та вміння передбачати негативну або позитивну дію сил зовнішнього середовища, та вміти повернути їх на свою користь.

Але крім зовнішніх факторів є ще і внутрішні фактори, на ці фактори впливає робота самого підприємства, причому їх дія тільки посилює вплив зовнішніх факторів.

Целі, задачі, технології, структура, люди – це внутрішні причини, які теж можуть викликати кризу. Наприклад, якщо не вірно поставлені цілі або задачі не вірно розподілені, підприємство втрачає час і гроші та споживачів.

Якщо підприємство велике, таке як залізниця, вона повинна мати багаторівневу структуру управління, тому що на неї діє багато чинників зовнішнього середовища. Але дуже роздутий штат, теж непотрібен, завелика структура з таким штатом, який потрібно обробляти, веде теж до критичного стану підприємства.

*Технології* теж дуже впливають на підприємство, наприклад на залізничному транспорті низький рівень впровадження нових видів перевезень та технологій, а саме:

- нестача рухомого складу нового покоління;
- високошвидкісних перевезень;
- нових напрямків поїздів;
- мультимодальних пасажирських перевезень;
- невідповідність послуг європейським стандартам;
- організації туристичних перевезень широкими та вузькими коліями.

Це все та інше веде до кризового стану підприємства. Центральний фактор підприємства – це люди, від компетенції, професіоналізму та особистих цінностей яких, залежить прийняття вірних рішень. Тому цьому фактору, слід належним чином, приділяти увагу, підвищувати кваліфікацію, накопичувати досвід, мотивувати та стимулювати їх працю. Від поведінки та досвіду керівників залежить майбутнє підприємства.

Антикризове управління має предмет впливу - проблеми, передбачувані і реальні фактори кризи, тобто прояви всієї сукупності загострення протиріч. Це викликає небезпеку крайнього прояву цього загострення, тобто настання кризи. Об'єктом антикризового управління є кризова ситуація.

*Антикризове управління як тип управління, здатного передбачити кризи і запобігати їм, пом'якшувати їх перебіг, ліквідовувати негативні наслідки та*

перетворювати їх у позитивні зміни, є найважливішим фактором розвитку економіки і менеджменту [18, с. 70].

#### **1.4 Система та стратегії антикризового управління**

Антикризове управління, так само як інше, може бути малоефективним або більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей, пом'якшення або локалізації кризи порівняно з витраченими на це ресурсами.

*Головне завдання антикризового управління* - це напрацювання найменш ризикових управлінських рішень, які б дали змогу досягти поставленої мети та результату з найменшими додатковими коштами та при мінімальних негативних наслідках.

Управління кризовими ситуаціями поділяється на чотири етапи:

- 1) діагностування та оцінку параметрів кризи;
- 2) розробку концепції подолання кризи, спрямованої на планування стратегічних та оперативних заходів;
- 3) реалізацію прийнятої концепції щодо виходу з кризової ситуації;
- 4) постійне відслідковування змін внутрішніх та зовнішніх факторів

*Суть антикризового управління проявляється у тому, що:*

- кризи можна передбачати, очікувати і спровокувати;
- кризи до деякої міри можна прискорювати, відсувати, запобігати їм;
  - до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки [18, с.71].

*Механізм здійснення антикризового управління має будуватися на:*

- мотивації, орієнтовані на антикризові заходи, економії ресурсів, запобіганні помилкам, обережності, глибокому аналізу ситуації, професіоналізмі тощо;

- установках на оптимізм і впевненості, соціально-психологічній стабільності діяльності;

- інтеграції за цінностями професіоналізму;

- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;

- корпоративності, наступності, пошуку і підтримці інновацій.

Усе це в сукупності має знайти відображення в стилі управління, який слід розуміти не тільки як характеристику діяльності управлінця (менеджера), а й як узагальнену характеристику всього управління.

*Стиль антикризового управління має характеризуватися:* професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, взяттям на себе відповідальності.

*Функції антикризового управління* - це види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат. Вони відповідають на просте запитання: що потрібно робити, щоб успішно управляти перед настанням, у процесі і при ліквідації наслідків кризи.

Відносно цього можна виділити шість функцій:

- 1) передкризове управління;
- 2) управління в умовах кризи;
- 3) управління процесами виходу з кризи;
- 4) стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості);
- 5) мінімізація втрат і втрачених можливостей;
- 6) своєчасне прийняття рішень.

Кожний з цих видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління [18, с.72].

Тому можна стверджувати, що вихід із кризи пов'язаний з усуненням її причин, а сам процес планування цього виходу можна назвати стратегією і тактикою в антикризовому управлінні.

Стратегія - це генеральний курс суб'єкта управління на досягнення стратегічних цілей у будь-якій діяльності, якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації щодо досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів [18, с.87].

Найбільш негативно на фінансово-економічну ситуацію в пасажирського комплексі галузі, що зумовлює постійне скорочення обсягів перевезення пасажирів, а відповідно, і доходів від даного виду діяльності, сильно впливає критичне становище техніко-технологічної бази організації пасажирських перевезень, що пов'язано з високим рівнем зношеності пасажирських вагонів та вокзальних комплексів, відсутністю сучасних технологій для організації мультимодального сполучення, високошвидкісних перевезень.

Керівникам залізниці потрібно, методом відбору, обрати вірну стратегію, для виводу з кризи пасажирського господарства.

Впровадження антикризової системи управління на підприємствах необхідно приділяти велику увагу. Це викликано складною техніко-економічною ситуацією, яка утворилася в галузі. В даних умовах, і це підтверджують результати нашого дослідження, створення антикризових систем управління вимагає гнучкої тактики виконання впроваджувальних робіт, що ґрунтуються на диференційованих стратегіях реалізації антикризових проектів [1].

Тактика впровадження антикризової системи управління, на нашу думку, повинна будуватись відповідно до обраної стратегії функціонування суб'єкта господарювання.

Стратегія обирається залежності від масштабів та глибини економічної кризи на підприємстві, та її потенційних можливостей розвитку. Потрібно використовувати стратегію «паралельної діяльності»; стратегію «стрибка»; стратегію «пілотного проекту»; стратегію «розширення вузького місця».

*Стратегія «паралельної діяльності»*, потрібна, коли може бути паралельна діяльність нової та старої системи, якщо вони узгоджуються між собою, то підприємство може перейти на нову систему

Коли криза на підприємстві ще не сильно поширилась і підприємство має високий виробничий та інноваційний потенціал, можна застосування *стратегію «стрибка»*. Вона передбачає, що на підприємстві є можливість, щоб відбувся інноваційний та виробничий прорив у всіх сферах діяльності.

Часто використовується - *стратегія «пілотного проекту»*, яка має в основі стратегію «Стрибка», але використовується по відношенню до обмеженої кількості об'єктів управління. Цю стратегію при впровадженні антикризових заходів використовують на одному напрямку діяльності. Так знижується ризик.

*«Вузьке місце»*- це невелика частина виробничого процесу або окрема виробнича ділянка підприємства (з чисельністю персоналу до 70 чол.). Цю *стратегію «розширення вузького місця»*, доцільно запровадити по відношенню до неефективної частини або виробничого підрозділу, в якому є значні прояви кризової ситуації.

Часто на підприємствах де дуже низький інноваційний потенціал і майже повністю відсутні інвестиційні ресурси, використовують стратегію «розширення вузького місця» для антикризової політики підприємства.

Велика кількість часу приділяється навчанню управлінців підприємств та спеціалістів. Конкретні методи підготовки обираються індивідуально для кожного підприємства залежно від соціально-професійного складу його персоналу, глибини і напрямів розвитку кризового процесу, а також стратегії впровадження антикризової системи управління.

*Теоретичну підготовку менеджерів з антикризового управління слід спрямовувати на вивчення таких аспектів антикризової діяльності, як:*

1. Правове забезпечення антикризового управління і діяльності антикризових керівників.
2. Діагностика поточного фінансового стану підприємства.
3. Розробка заходів щодо виведення підприємства з кризового стану.

4. Оцінка майна боржника.
5. Реалізація процедур ліквідації підприємства і продажу його активів.
5. Організація діяльності антикризового керівника [1].

Чим, кращий стан підприємства, вищий якісний рівень трудових ресурсів і достатня їх кількість, а також за наявності високоефективних комп'ютерних систем, тим вище рівень спеціалізації програмних комплексів, які використовувались для діагностування стану підприємства.

*Ефективність діяльності елементів антикризової системи управління залежить від своєчасного прийняття та повноти впровадження антикризових управлінських рішень.* Що у свою чергу, ґрунтується на своєчасно отриманій і повній інформації про внутрішній стан підприємства, а також оточуючого його середовища. Для точного визначення зміни стану підприємства при впровадженні елементів антикризової системи управління необхідно проводити контроль виконання робіт з впровадження проекту антикризової системи управління.

*Контроль у системі антикризового управління* – це процес забезпечення реалізації його функцій та принципів відповідно до встановлених керівництвом підприємства цілей та завдань. Він об'єднує в єдине ціле основні функції антикризового управління, є засобом зворотного зв'язку між об'єктом управління та суб'єктом даної системи управління.

Для подолання проявів системної кризи в пасажирському комплексі залізничної галузі в умовах цифрових трансформацій на ринку транспортних послуг необхідно забезпечити реалізацію прогресивного інструментарію антикризового управління, здатного забезпечити не тільки фінансову стійкість комплексу, а й активізувати інноваційні трансформації. Серед пріоритетних для впровадження варто виділити такі інструменти антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, як технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг, бенмаркінг, антикризовий контролінг, стратегічне планування, консультування, ресурсозбереження, державно-приватне партнерство, бюджетування, диверсифікація (розширення спектру послуг),

коучинг, система управління якістю та програмування тощо [26]. При цьому варто зазначити, що ці інструменти мають бути покладені в основу розробленої антикризової стратегії розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, спрямованої на його виведення зі стану кризи і забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності в динамічному середовищі.

Коли такий фахівець на залізниці, не буде мати доступу до інформації, або вона буде не повною, він не зможе надавати потрібні рекомендації вищим керівникам управління Укрзалізницею, тоді прийняття вірних управлінських рішень може бути поставлено під загрозу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ.

### 2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності пасажирській філії.

Пасажирське філія Укрзалізниці оказує послуги населенню по перевезенню пасажирів, виконує ремонти та технічне обслуговування вагонів та займається підсобно - допоміжною діяльністю.

Таблиця 2.1

Динаміка об'ємних показників по пасажирських перевезеннях по Укрзалізниці за 2018-2020рр.

*Джерело: [21], [22]*

Показники	Один.вим	Укрзалізниця			Укрзалізниця		
		рік			5 місяців		
		2018 рік	2019 рік	19/18,%	2019 рік	2020 рік	20/19, %
		рік			5 місяців		
Пасажирообіг, всього:	млн. пас-км	28 615,2	28 356,1	99,1	11 238,6	4 292,8	38,2
- дальнє	"-	23 628,6	23 343,1	98,8	9 196,6	3 317,9	36,1
- приміське	"-	4 986,6	5 013,0	100,5	2 042,0	975,0	47,7
Перевезено пасажирів, всього:	тис.чол.	202 842,5	201 190,4	99,2	81 815,1	34 583,9	42,3
- дальнє	"-	97 281,0	96 328,5	99,0	38 402,2	14 234,2	37,1
- приміське	"-	105 561,6	104 861,9	99,3	43 412,9	20 349,7	46,9
Відправлено пасажирів, всього:	тис.чол.	151 162,7	149 616,0	99,0	61 402,8	27 185,1	44,3
- дальнє	"-	47 286,7	46 272,6	97,9	18 622,3	7 110,1	38,2
- приміське	"-	103 876,0	103 343,4	99,5	42 780,6	20 075,0	46,9
Кількість проданих місць	-.	55 407,2	53 367,5	96,3	21 356,5	8 965,4	42,0
Відправлено поїздів:	-.	613 533	626 644	102,1	258 527	131 359	50,8
- дальнє	"-	104 738	122 906	117,3	49 794	25 279	50,8
- приміське	"-	508 795	503 738	99,0	208 733	106 080	50,8
Населенність:	чол./ваг.	30,87	98,9	30,22	97,9	28,81	21,82
- дальнє		36,67	100,3	34,99	95,4	33,02	25,82
- приміське		17,64	90,8	18,49	104,8	18,33	13,36

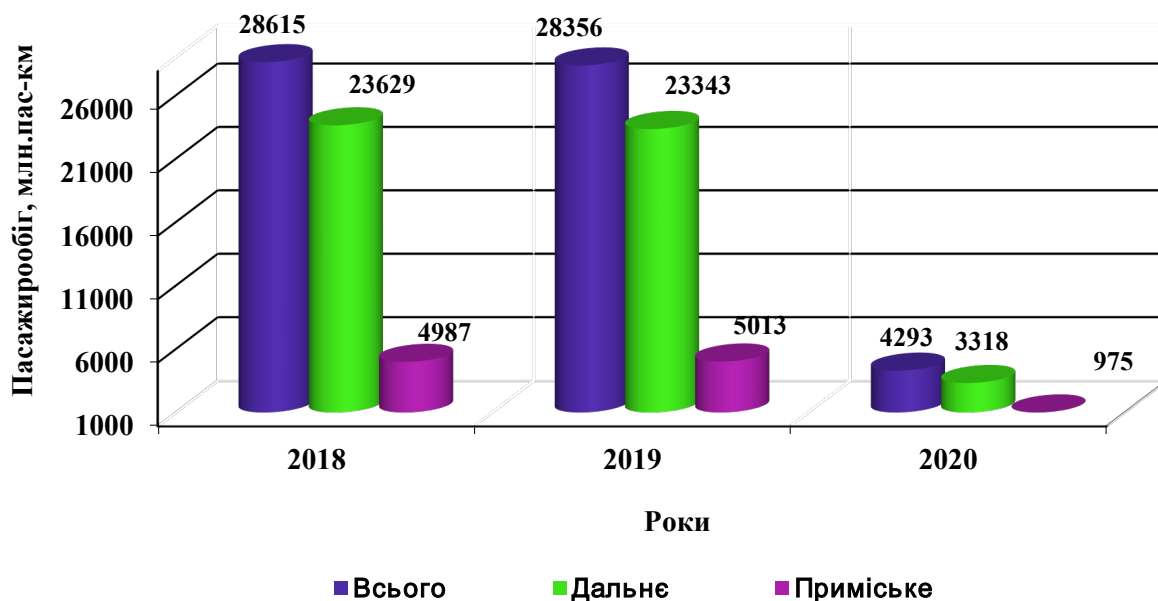


Рис.2.1 – Динаміка пасажирообігу по Укрзалізниці за 2018-2020 р.

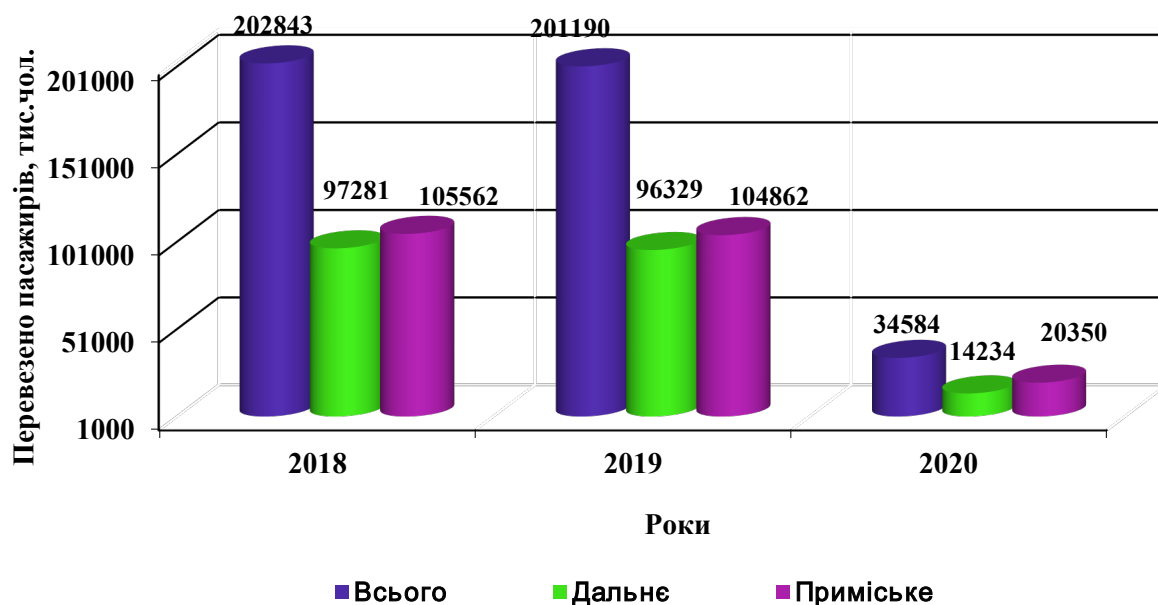


Рис.2.2 – Перевезено пасажирів по Укрзалізниці за 2018-2020 р.

Пасажирські перевезення виконують шість регіональних філій. Зараз на 2019 рік чисельність працівників пасажирської філії за 2019 року складає 28679 чоловік.

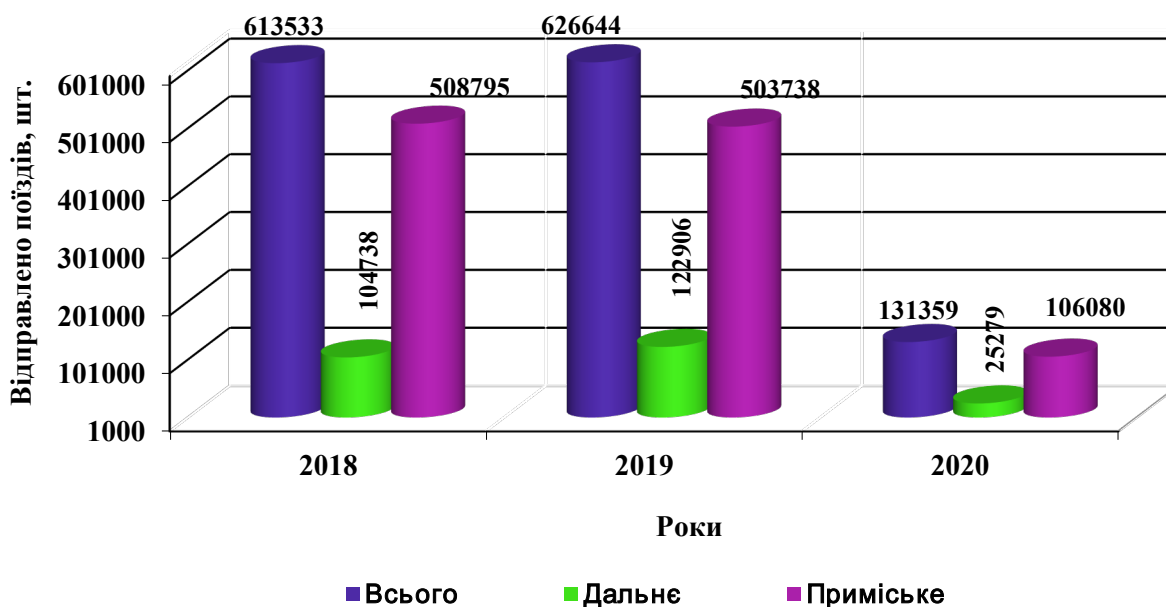


Рис. 2.3 – Відправлено поїздів по Укрзалізниці за 2018-2020 р.

Проаналізуємо об'ємні показники роботи філії за даний період, як ми спостерігаємо з рисунку 2.1 пасажирообіг за 2019 рік знизився з 2018 роком на 259,1 млн. пас./ км., що склало 99,1% від перевезень за 2018 рік.

З аналізу пункту 2.3 ми знаємо що це відбулось, за рахунок зменшення кількості населення та її рухливості. У далекому сполученні пасажирообіг склав 23 343,1 млн. пас./ км., це 98,8 % від 2018року, у приміському сполученні за 2019 рік, об'єм перевезень збільшився і зіставив 100,5 % у порівнянні з 2018 роком.

У 2020 році за 5 місяців, у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року об'єм перевезень значно скоротився, у дальньому сполученні він склав 4 292,8 млн. пас./ км., що склало лише 38,2%. У далекому сполученні 3 317,9 млн. пас./ км. - 36,1%, у приміському 975,0 млн. пас./ км.- 47,7% аналогічних періодів 2019 року.

Кількість перевезених пасажирів теж видно с рисунку 2.2 зменшилась

У 2019 році у далекому сполученні склало 96 328,5 тисяч чоловік – 99%, у приміському сполученні 104 861,9 тис. чол.. – 99,3%.

У 2020 році кількість перевезених пасажирів впала на 57,7%, у далекому сполученні на 62,9%, у приміському на 53,1%.

Криза коронавірусу спричинила зупинку всього транспорту, у тому числі і залізничні перевезення. Зараз збитки від цього не скоро можна буде компенсувати, і без того збитковим перевезенням.

На рисунку 2.3 зображена кількість відправлених поїздів. У 2019 році кількість відправлених поїздів виросла - на 13 111. Тому що на 2019 рік були введені нові маршрути, на них був попит, тому це відобразилось на кількості збільшення поїздів.

Нові маршрути поїздів :[23].

№ 129/130 Полтава — Ворохта, № 201/202 Львів — Ужгород, № 960/961, 962/963 Кошице — Мукачеве, № 241/242 Дніпро — Одеса, № 233/234 Київ — Вінниця, № 192/291 Львів — Дніпро, № 203/204 Львів — Дніпро, № 179/180 Львів — Дніпро.

Окрім того для того, для зручності пасажирів передбачені зміни у деяких існуючих напрямках поїздів.

Для перевезень пасажирів у пікові періоди Укрзалізниця передбачила продовження маршрутів поїздів № 7/8 Київ — Івано-Франківськ до Чернівців, № 75/76 Кривий Ріг — Київ та № 71/72 Запоріжжя — Київ до Ужгорода, № 140/139 Лисичанськ — Харків/Дніпро-Головний до Миколаєва. Окрім цього, передбачені сезонні поїзди на літній період [23].

Таблиця 2.2

Собівартість пасажирських перевезень 2018-2019 рр.

*Джерело:[21], [22]*

Показники	Один.вим.	Укрзалізниця			
		рік			
		2018 рік	2019 рік	+, -	19/18, %
Собівартість 10 пас-км	коп	727,63	801,56	73,9	110,2
-дальнє		587,00	660,22	73,2	112,5
-приміське		1 394,03	1 459,73	65,7	104,7

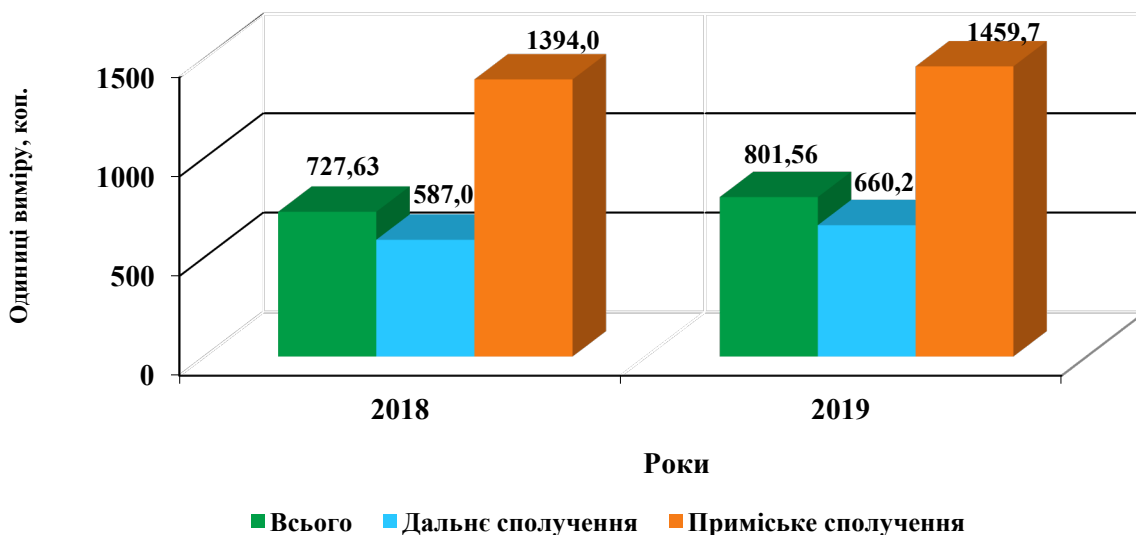


Рис. 2.4 – Собівартість пасажирських перевезень 2018-2019 рр..

Останнім часом собівартість пасажирських перевезень теж зросла. Наприклад середня собівартість по становить 801,56 за 10 пас-км, на відміну від 2018 року виросла на 10,2% .

У далекому сполученні собівартість становить у 2019 році - 660,22 коп. за 10 пас-км., що становить 112,5%, у приміському 1 459,73 коп. за 10 пас-км, що становить 104,7% 2018 року.

На собівартість перевезень впливають такі фактори, як продуктивності праці, впровадження на залізниці передових технологій, краще використання устаткування та обладнання, також скорочення накладних витрат по різних напрямкам. На жаль на залізниці у пасажирському господарстві цього не відбувається.

Як же відображається зміни по перевезенням на фінансово економічні показники.

На рисунку 2.5 ми можемо спостерігати що доходи від основної діяльності зросли у 2019 році склали 9 905 795тисяч грн., на 17% більше чим за 2018рік. У далекому сполученні 9 139 743 тис. грн. - 116% до 2018 року у приміському 766 052 тис. грн. - 117,8%. У 2020 році за 5 місяців вони зменшились з аналогічним періодом на 51%. На половину.

Витрати склали 109,2% у 2019 році, в 2020 це 86%.

## Фінансово-економічні показники по Укрзалізниця

Джерело: [21], [22]

Показники	Один · вим.	Укрзалізниця			Укрзалізниця		
		рік			5 місяців		
		2018 рік	2019 рік	19/18,%	2019 рік	2020 рік	20/19,%
		рік			5 місяців		
Доходи всього: (на 24.06.2020)	тис. грн.	8 468 724	9 905 795	117,0	3 551 758	1 740 908	49,0
- дальнє	"-	7 818 593	9 139 743	116,9	3 281 755	1 569 958	47,8
- приміське	"-	650 131	766 052	117,8	270 003	170 950	63,3
Експл. витрати управлінські, всього: (на 24.06.2020)	тис. грн.	20 821 395	22 729 105	109,2	9 225 254	7 933 680	86,0
- дальнє	"-	13 869 938	15 411 495	111,1	6 268 973	5 290 963	84,4
- приміське	"-	6 951 457	7 317 610	105,3	2 956 281	2 642 717	89,4
Фінансовий результат	тис. грн.	-12 352 671	-12 823 310	103,8	-5 673 496	-6 192 772	109,2
- дальнє	"-	-6 051 345	-6 271 752	103,6	-2 987 218	-3 721 005	124,6
- приміське	"-	-6 301 326	-6 551 558	104,0	-2 686 278	-2 471 767	92,0
% покриття витрат	%	40,67	43,58	107,2	38,50	21,94	57,0
- дальнє	"-	56,37	59,30	105,2	52,35	29,67	56,7
- приміське	"-	9,35	10,47	111,9	9,13	6,47	70,8
Собівартість 10 пас-км	коп	727,63	801,56	110,2	820,85	848,14	225,1
- дальнє	"-	587,00	660,22	112,5	681,66	1 594,67	233,9
- приміське	"-	1394,03	1459,73	104,7	1 447,74	2 710,48	187,2

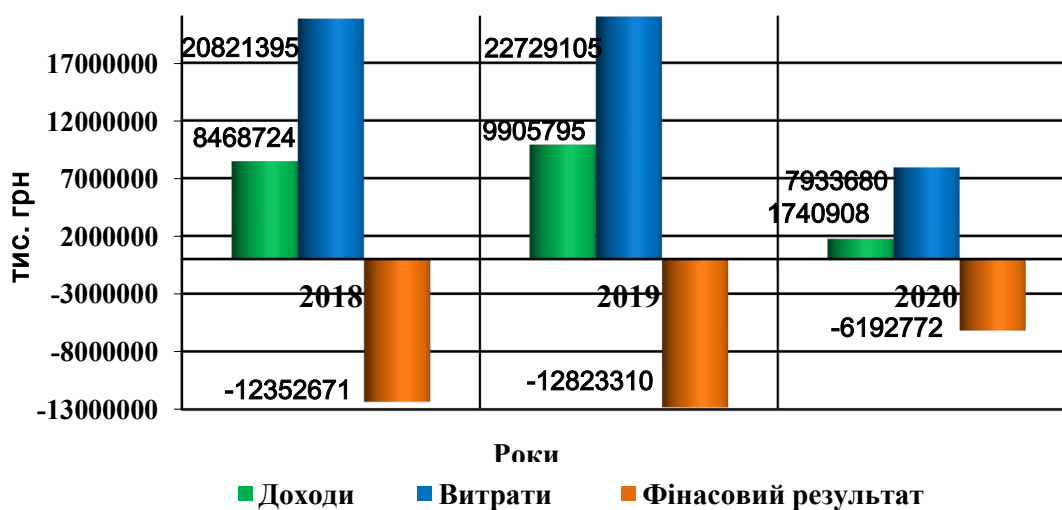


Рис. 2.5 – Фінансово-економічні показники по пасажирському господарству Укрзалізниці за 2018-2020 р.

Взагалі фінансовий результат становить у 2019 році -12 823310тис. грн. що становить 103,8% 2018 року. У 2020 році за 5 місяців -6 192 772тис. грн. – це 109,2% до 2019 року.

Відсоток покриття склав у 2018 році 40, 67%, у 2019 році 43,58%, у 2020 році -57%.

Весь аналіз говорить про те, що потрібні значні інвестиції для того, щоб робота пасажирських перевезень значно покращилась. Нові антикризові заходи для впровадження в роботу пасажирського господарства.

Потрібні нові стратегії, щоб покращити привабливість пасажирських перевезень, нові послуги, які допоможуть залізниці отримати дохід від надання цих послуг, нові перспективи, технології, та надання транспортної послуги по новому.

Таблиця 2.4

### Показники з підсобно-допоміжної діяльності

Джерело:[21], [22]

Показники	Оди н.ви м.	Укрзалізниця			Укрзалізниця		
		рік			5 місяців		
		2018 рік	2019 рік	19/18, %	2019 рік	2020 рік	20/19, %
Доходи від ПДД	тис. грн.	рік			5 місяців		
		1 612 740,7	2 256 523,0	139,9	816 736,4	368 595,1	45,1
-в поїздах	"-	668 810,5	1 057 536,0	158,1	385 742,4	152 042,1	39,4
-на вокзалах	"-	876 851,2	1 130 652,0	128,9	405 390,0	199 185,0	49,1
Витрати від ПДД	тис. грн.	рік			5 місяців		
		925 207,0	1 010 055,0	109,2	342 717,6	289 283,0	84,4
-в поїздах	"-	439 994,0	464 530,0	105,6	170 600,6	167 013,0	97,9
-на вокзалах	"-	438 217,0	504 424,0	115,1	156 825,0	109 718,0	70,0
Фінансовий результат	тис. грн.	рік			5 місяців		
		687 533,7	1 246 468,0	181,3	474 018,8	79 312,1	16,7
-в поїздах	"-	228 816,5	593 006,0	259,2	215 141,8	-14 970,9	-7,0
-на вокзалах	"-	438 634,2	626 228,0	142,8	248 565,0	89 467,0	36,0
Доходи від вагонів-ресторанів та торгівлі	тис. грн.	рік			5 місяців		
		30 493,0	25 909,0	85,0	9 044,0	5 581,0	61,7
-вагонів-ресторанів	"-	13 501,0	6 962,0	51,6	2 174,0	973,0	44,8
-торгівлі	"-	16 992,0	18 947,0	111,5	6 870,0	4 608,0	67,1

Витрати від вагонів-ресторанів та торгівлі	тис. грн.	30 951,0	27 435,0	88,6	9 793,0	7 753,0	79,2
-вагонів-ресторанів	"-	15 258,0	9 566,0	62,7	3 234,0	1 871,0	57,9
-торгівлі	"-	15 693,0	17 869,0	113,9	6 559,0	5 882,0	89,7
Фінансовий результат вагонів-ресторанів та торгівлі	тис. грн.	-458,0	-1 526,0	333,2	-749,0	-2 172,0	290,0
-вагонів-ресторанів	"-	-1 757,0	-2 604,0	148,2	-1 060,0	-898,0	84,7
-торгівлі	"-	1 299,0	1 078,0	83,0	311,0	-1 274,0	-409,6
Реалізовано комплектів постільної білизни	тис. ком пл.	24 074,0	23 611,0	98,1	8 282,8	4 747,9	57,3
Доходи від реалізації постільної білизни	тис. грн.	603 150,0	972 615,0	161,3	350 888,6	139 937,9	39,9
Доходи від реалізації чаю, кави	тис. грн.	54 308,0	65 900,0	121,3	33 825,9	11 411,4	33,7
Доходи від оренди	тис. грн.	21 802,0	13 675,0	62,7	6 493,3	2 531,6	39,0
-вагонів	"-	104,0	-17,0	-16,3	195,0	-335,0	-171,8
-площ	"-	21 698,0	13 692,0	63,1	6 298,3	2 866,6	45,5

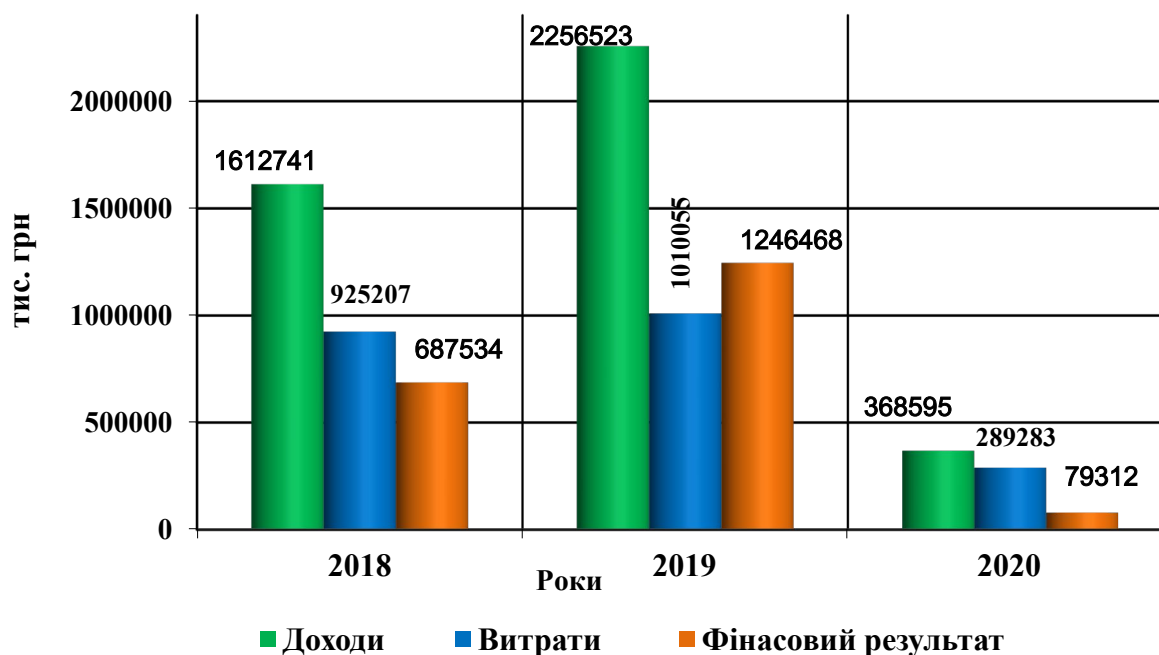


Рис. 2.6 – Фінансово-економічні показники з підсобно-допоміжної діяльності Укрзалізниці за 2018-2020 р.

Підсобна допоміжна діяльність – це завжди був прибуток для залізниці та пасажирських перевезень. На рис 2.6. за 2018 року прибуток отриманий від

допоміжної діяльності на вокзалах та у поїздах склав 687533,70 тис. грн., Більший прибуток в поїздах складає 228816,50 тис. грн., від вокзалів отримано - 438634,20 тис. грн.

Прибуток у 2019 році значно збільшився, і склав 181,3 %, отримано 1246468,0 тисяч гривень., від поїздів - 593006,00 тис. грн., що склало 259,2%, на вокзалах - 626228,00 тис. грн., це є 142,8%. Цей прибуток у поїздах отримано після введення нових маршрутів та розширення спектру надаваних послуг.

У 2020 році не має значних прибутків, як і в інших видах діяльності йде спад, біля 82 %, після зупинення залізничних перевезень на три місяці, але збитку теж не має від цього виду діяльності. Прибуток склав 79 312,1 тисяч гривень.

Результат діяльності від вагонів-ресторанів є негативний, але вона повинна бути для надання якісних послуг пасажирів, особливо для дальніх подорожей. Від інших видів діяльності: реалізації постільної білизни, реалізації чаю, кави, реалізації комплектів постільної білизни, торгівельної діяльності, отриманий задовільний дохід.

Якщо розвивати цей напрямок за допомогою впровадження нових послуг на вокзалах та в поїздах, здачі площ в оренду на вокзалах, деякі вокзали мають велику кількість незаповнених площ, можна отримати додатковий прибуток для пасажирської галузі.

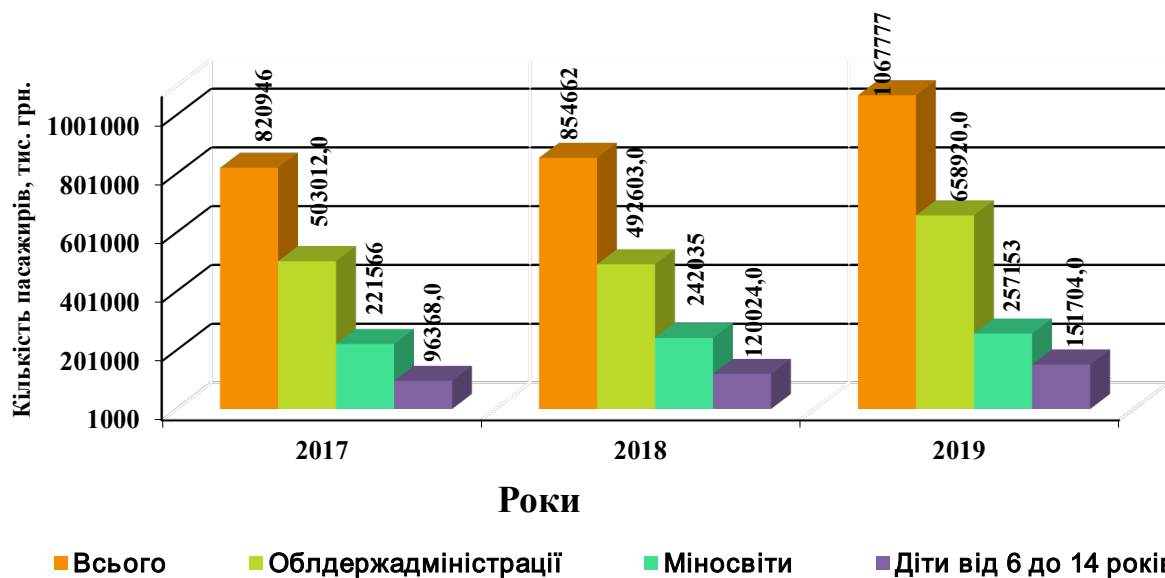


Рис.2.7 – Діаграма отримання компенсації за перевезення пільгових категорій громадян за 2017, 2018, 2019 роки.

Все це пов'язано ще і з тим, що отримання компенсації за перевезення пільгових категорій громадян практично відбувається лише на 20% зі ста.

Накопичилась дуже велика заборгованість, збитки залізниці через неоплату пільгових громадян значні. Тому що на залізниці немає чіткого механізму повернення за пільгові перевезення громадян.

З Рисунку 2.7 – ми бачимо отримання компенсації за перевезення пільгових категорій, що за останні 3 роки отримання компенсацій поступово збільшилось, але це дуже мало щоб покрити всі витрати перед Укрзалізницею.

Наприклад за 2017 рік ця сума склала 820949 тис. грн., 2018 року 854662 тис. грн. А у 2019 році сума отримання компенсації склала 1 067 777 тис. грн.

## **2. 2 Аналіз існуючою організаційної структури управління Пасажирської компанії.**

У 2017 році для того, щоб робота пасажирського комплексу була більш структурована, були проведені зміни в управлінні пасажирськими перевезеннями. Ці зміни передбачали зменшення штатного контингенту Департаменту пасажирських перевезень, створення нової пасажирської компанії, у підпорядкуванні якої, знаходяться всі пасажирські філії. В цей момент було ліквідовано всі пасажирські служби на залізницях.

До функції нової пасажирської компанії входить: вокзальний сервіс; утримання, експлуатація та технічне обслуговування рухомого складу (вагони локомотивної тяги, що не входять до сфери управління швидкісної та приміської компаній); логістика пасажирських перевезень, що об'єднує обслуговування пасажирських перевезень; капітальний та капітально-відновлювальний ремонт пасажирських вагонів локомотивної тяги; утримання пасажирської залізничної інфраструктури; участь у складанні угод на розробку та поставку нових видів рухомого складу [24].

В сучасних ринкових умовах реформування Укрзалізниці протікає доволі повільно. Складнощі функціонування потужного підприємства викликані, в першу чергу, зміною статусу підрозділів залізниць (нині – філій), які в теперішній час не мають юридичного статусу, що призводить до уповільнення взаємодії постачальників з філіями.

Із-за організаційних змін в структурі Укрзалізниці відбувається скорочення чисельності працівників, при ліквідації пасажирських служб, багато фахівців з великим досвідом, було скорочено. Пасажирські підрозділи, на яких теж було скорочення, втрачає хороші кваліфіковані кадри. Чи мало людей, із-зі економічної нестабільності та втрати роботи, виїжджають за кордон.

Працівники дуже не задовільні умовами роботи, старим обладнанням, низькою зарплатою труда.

Функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту сьогодні супроводжується системною кризою в галузі і посиленням зовнішніх загроз його стабільному розвитку. Зважаючи на збитковість пасажирських перевезень і виконання пасажирською компанією низки соціальних зобов'язань на сучасному етапі вкрай важливого значення набуває розширення існуючого спектру послуг за рахунок освоєння нових напрямів. Зараз усі депо напряму підпорядковуються пасажирській компанії.

1 «Пасажирська компанія» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – Філія), створеної відповідно до законодавства України, Статуту публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – Товариство), що утворене та діє відповідно до Закону України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» від 23 лютого 2012 року № 4442-VI, постанов Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 року № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», від 02.09.2015 № 735 «Питання публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» . А зараз акціонерного товариства «Українська залізниця» - Положення про філію «ПАСАЖИРСЬКА КОМПАНІЯ» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». Київ – 2017 р.[25].

Філію було створено з метою побудови єдиної виробничої вертикалі в пасажирському секторі, що дозволило об'єднати підприємства за видом діяльності, а не за географічним розташуванням, таким чином, було об'єднано всі підрозділи пасажирського господарства шести регіональних філій в одну. Філія «Пасажирська компанія» зараз 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.

На сьогоднішній день пасажирська компанія займається перевезеннями пасажирів у вагонах локомотивної тяги зі швидкостями до 100-130 км/год. на всій території України та за кордоном у відкритих, купейних та спальних вагонах.

Цей розподіл зон курсування поїздів спонукає до зміни структури парку пасажирських вагонів. Перспективний розвиток пасажирських перевезень потребує зміни кількісної та якісної структури вказаних парків [24].

Зараз в Україні необхідно введення високошвидкісних перевезень, оновити парк вагонів зарубіжних та вітчизняних виробників.

Але розвиток пасажирських перевезень, який може бути тільки при вкладанні значних коштів, буде вимагати від керівництва залізниці, нових напрямків та підходів до інноваційного розвитку пасажирських компаній.

Одним з таких напрямків може бути залізничний туризм, який принесе додатковий прибуток, другий - концесія вокзалів, більшість з яких на даний час приносять чи малі збитки пасажирському господарству, а передача їх в концесію допоможе підвищенню конкурентоспроможності пасажирського залізничного комплексу та буде корисною не тільки залізниці, а ще нашому вітчизняному бізнесу. Це буде нове джерело для отримання прибутку.

#### *Основні завдання філії.*

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.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА**

1. До складу Філії входять структурні підрозділи, що забезпечують її діяльність.

Структурним підрозділам, що здійснюють виробничі та господарські операції, присвоюється цифровий (числовий) номер ідентифікації. Перелік таких структурних підрозділів затверджується рішенням правління Товариства.

Положення про структурні підрозділи затверджуються начальником Філії.

2. Організаційна структура Філії та її штатний розпис затверджується правлінням Товариства за поданням начальника Філії.

Зміни та доповнення до штатного розпису в межах встановленої чисельності та фонду оплати праці, затверджуються начальником Філії за погодженням з посадовими особами Товариства у випадках відповідно до встановленого порядку.

## **КЕРІВНИЦТВО ФІЛІЄЮ**

Керівництво Філією відповідно до статуту Товариства та цього Положення здійснюється начальником Філії, який призначається на посаду та звільняється з посади за рішенням правління Товариства в порядку, передбаченому статутом Товариства.

Начальник Філії на час своєї тимчасової відсутності має право за погодженням з Товариством своїм наказом покласти виконання своїх обов'язків на іншого працівника Філії.

Призначення та звільнення працівників Філії, посади яких зазначені в Номенклатурі посад АТ «Укрзалізниця», затвердженою наказом АТ «Укрзалізниця» від 01.02.2016 №045 здійснюється за рішенням правління Товариства відповідно до статуту та внутрішніх документів Товариства [23].

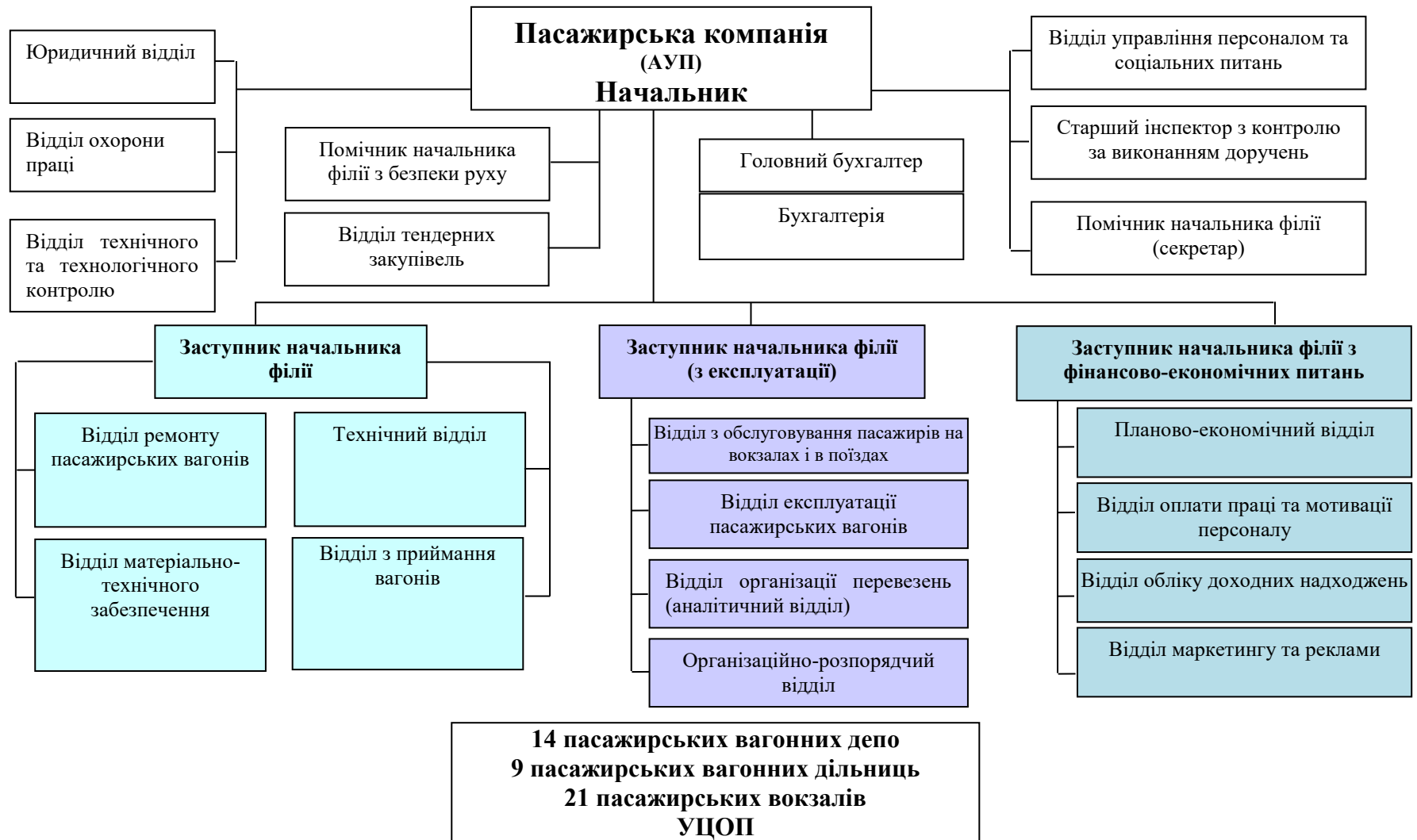


Рис. 2.7. Структурна схема «пасажирської компанії»

Керівники підрозділів Філії, окрім тих, посади яких зазначені в Номенклатурі посад, призначаються начальником Філії за погодженням з начальниками відповідних департаментів, управлінь апарату управління Товариства, згідно з розподілом функціональних повноважень, відповідно до встановленого порядку.

ФІЛІЯ “ПАСАЖИРСЬКА КОМПАНІЯ” підпорядковується департаменту з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень. Вона займається організацією комерційних видів діяльності і технічного розвитку філії АТ «Укрзалізниця» в області пасажирських перевезень в далекому сполученні:

- підготовка рухомого складу та формування поїздів далекого сполучення та регіональних
- підвищення ефективності використання рухомого складу та контингенту;
- оперативне керування рухомим складом в залежності від пасажиропотоку;
- перевезення пасажирів та багажу у внутрішньодержавному та міжнародному сполученнях;
- перевезення пасажирів пільгових категорій;
- надання послуг у поїздах далекого сполучення;
- організація туристичних перевезень;
- експлуатація, ремонт та технічне обслуговування пасажирського рухомого складу;
- інформаційна та рекламно-видавницька діяльність;
- надання інформаційних, маркетингових, сервісних и інших послуг.

Протягом 2017 року здійснено перехід структурних підрозділів пасажирського господарства в Філію «Пасажирська компанія».

Протягом реформування пасажирського господарства було скорочено 316 чоловік штатного контингенту шести регіональних філій.

До складу філії «Пасажирська компанія» увійшли:

- 14 пасажирських вагонних депо
- 9 пасажирських вагонних дільниць
- 21 пасажирський вокзал
- УЦОП

На жаль сучасна організаційна структура управління пасажирської філії не має похизуватися довершеністю, вона вимагає доробки деяких структурних змін. В нашій дипломній роботі пропонується удосконалити її, за рахунок впровадження антикризового відділу. Який буде постійно моніторити роботу підприємства та ринку послуг, і пропонувати заходи, які покращать роботу підприємства. Це буде розморожено у з розділі.

### **2.3 SWOT – аналіз діяльності пасажирської компанії**

В умовах сьогодення Україна зіткнулась з дуже серйозною проблемою – виснаження бюджету країни через спалах пандемії короно вірусу, що привів до оголошення довготривалого карантину. Зупинилась робота багатьох підприємств, зазнали розорення велика кількість малого і середнього бізнесу, що привело до значного скорочення надходження податкових коштів до місцевих та державного бюджетів. Значно сповільнена робота з впровадженням новітніх технологій та інших інновацій.

Для пасажирських перевезень залізничного транспорту, як і для багатьох видів транспорту, настало дуже скрутне становище. Зупинення пасажирських перевезень призвело до великих збитків. Через введення карантину значна кількість людей була вимушена відмовитися від подорожей, командировок, поїздок на роботу та залишитися дома на довгі три місяці.

Держава змушена компенсувати у більшому розмірі збитки галузі від перевезень пасажирів. Тому, виникають всі передумови до виникнення гострої кризової ситуації не тільки самої галузі, але й у державі.

*Економічна криза* являє собою сповільнення зростання економіки (особливо основного показника - ВВП) до нуля відсотків або виникнення від'ємних значень в динаміці ВВП на відрізок 2-3 квартали. Економічна криза проявляється як органічний розлад господарського життя, наслідком якого є втрати доходів та національних цінностей, витрати заощаджень населення, що здатне привести до його зубожіння через втрату можливості отримувати доходи як результату своєї праці.[31].

Криза пандемії викликала дисбаланс на транспортному ринку:

- зменшила транспортну рухливість;
- змінила розташування сил на ринку пасажирських перевезень;
- змінила підходи до аналізу та оцінки характеристик послуг шляхом появи нових вимог до транспорту.

Зараз в умовах карантину, критерієм успішності буде якість надання та безпечність послуги. Ніхто не захоче платити за послугу, якщо вона небезпечна.

Нам потрібно зробити SWOT- аналіз пасажирської компанії залізничного транспорту. Це проявляється у ретельному дослідженні самого транспортного ринку [5].

Виникає питання захвату більшої долі ринку пасажирських послуг. Для цього нам необхідно визначити сильні та слабкі сторони пасажирського господарства, потенційні можливості залізничної галузі, і загрози.

*До сильних сторін* можемо віднести транзитное расположение (геополитическое) України, тобто це залізничний зв'язок зі всіма областями країни та через неї проходить багато транспортних коридорів різних країн по перевезенню пасажирів, туристичні перевезення. Це дає додатковий дохід залізниці. У зв'язку з відокремленням Криму, багато прихильників відпочинку на Чорному та Азовському морі змінили напрям подорожей, та

добавити потяги у цих напрямках: Генічеськ, Бердянськ, Одеса. Також дуже конкурентоспроможній напрямком Трускавець це завжди актуально. І за останні роки пасажиропотік у цьому напрямку не впав, як по деяких напрямках але й зріс.

Ціна послуги. Низькі ціни послуги, тобто поїздки теж відносимо до сильних сторін, адже залізниця в ціні може конкурувати з іншими видами транспорту, і більшість пасажирів обирають саме її послуги.

Своєчасність прибуття потягів, а саме при любых погодних умовах теж можна віднести до сильних сторін, тому що затримки відбуваються рідко і з причин які працівники залізниці не можуть контролювати.

Кваліфікований персонал теж грає важливу роль в забезпеченні плідної і якісної роботи підприємства. Весь персонал має освіту яка відповідає його спеціалізації, вищу освіту має адміністративний персонал та той персонал де вона потребується. До 60-70% робочих мають 4-5 розряди, що підтверджує високий рівень кваліфікації. З висококваліфікованим персоналом є можливість розробки і введення нових послуг, які приносять додатковий дохід підприємству

Надійність та безпека перевезень говорить про те, що на залізниці найменша кількість аварій, транспорт працює при будь-якій погоді. Любі погодні умови не поміха чим перевезенням.

Залізничний транспорт, самий екологічний над існуючими видами транспорту, Європа останнім часом вводить обмеження на перевезення на автомобільним транспортом, тому що автобуси, автомобілі створюю у містах аварії, затори, техногенну обстановку. він не є екологічним.

*Слабкі сторони.* Як і на всіх підприємствах Укрзалізниці високий процент зносу рухомого складу, близько 85 %. І це є істотною слабкою стороною, адже деякі потенційні клієнти віддають перевагу конкурентам саме по цій причині. Відсутність високошвидкісних перевезень, мала кількість вагонів нового покоління, не повна державна компенсація за пільгові перевезення, невідповідність перевезень міжнародним стандартам,

відсутність інвестицій, застаріле обладнання як для прання білизни так і для ремонту теж не дозволяє надавати якісну послугу пасажиром. Всі ці слабкі сторони пояснюються нестачею інвестування та не повною державною компенсацією за пільгові квитки. Адже компенсації не досягають 20 % від повної суми.

*Можливості.* По – перше це поява нових напрямків, та переорієнтація на інші напрямки посприяло відділення Криму. По-друге можливість введення нових послуг, введення електронного квитка, можливість введення електронних квитків за знижкою для студентів, пенсіонерів, постійних клієнтів, які обирають залізницю, а не інший вид транспорту. Створення Хабу – транспортного вузла для пересадки на всі види транспорту, тому що у всіх великих містах, з розвиненою інфраструктурою, з гарним розташуванням, великою кількістю населення та багатою історією, це додатково може підвищити пасажиропотік та дохід залізниці. Також розвиток залізничного туризму, який потрібен для відпочинку та ознайомлення туристів зі всіма значними містами.

*Загрози.* Нестабільна політична та військова ситуація в країні відобразилась на пасажирських перевезеннях, зменшився пасажиропотік із-за погіршення відношень з Росією, пройшла відміна де яких напрямків поїздів, та зменшення перевезених пасажирів. Втрата частки ринку транспортних послуг через активізацію конкурентів, це тому що, знизився обсяг залізничних перевезень, цьому сприяє економічна криза та криза пандемії. Не відповідність якості послуги, зношеність рухомого складу, нестача коштів на вагони нового покоління, це все вимушує пасажирів обирати інший вид транспорту. Макроекономічна нестабільність теж погіршує ситуацію, коли спад об'єму перевезень пасажирів відбувається, за ним йде безробіття і неповна зайнятість, скорочення персоналу.

Дослідження макросередовища є, в першу чергу, поглядом на перспективи організації; прогнозування можливих проблем ускладнює

швидка зміна навколишнього середовища, тому аналіз макросередовища повинен бути постійним. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні сторони організації в порівнянні з її конкурентами.

Результат вивчення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на основі технології SWOT-аналізу дозволить напрямки розвитку пасажирського господарства залізничного транспорту та запропонувати заходи для підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5.

## SWOT – аналіз діяльності пасажирської компанії

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поява нових напрямків;</li> <li>- Створення пасажирських мультимодальних перевезень</li> <li>- Створення Хабу;</li> <li>- Введення нових послуг</li> <li>- Закупка нових вагонів</li> <li>- Розвиток туристичних перевезень</li> <li>- Створення високошвидкісної магістали</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільна політична та військова ситуація в країні;</li> <li>- Втрата частки ринку транспортних послуг через активізацію конкурентів</li> <li>- Макроекономічна нестабільність</li> <li>- Економічна криза приведе до скорочення попиту</li> </ul>
<b>Сильні сторони</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Транзитное расположение (геополитическое) Украины</li> <li>- Ціна послуги;</li> <li>- Своєчасність прибуття потягів;</li> <li>- Кваліфікований персонал</li> <li>- Надійність та безпека перевезень</li> <li>- Переваги над іншими видами транспорту (екологічний транспорт).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зручне місцезнаходження в курортному місті може стати поштовхом для введення нових напрямків ;</li> <li>- Введення квитків вихідного дня та інших знижок;</li> <li>- Своєчасне прибуття потяга дозволить зробити пересадку на інший вид транспорту або на інший потяг за допомогою єдиного квитка</li> <li>- З висококваліфікованим персоналом є можливість розробки і введення нових послуг які принеситимуть дохід підприємству</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відділення Криму посприяло збільшенню кількості туристів на інші напрямки, Одеса, Херсон, Бердянськ,</li> <li>- Ціни дозволяють витіснити деяких конкурентів;</li> </ul>
<b>Слабкі сторони</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність високошвидкісних перевезень;</li> <li>- Значний знос рухомого складу;</li> <li>- Нестача рухомого складу нового</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Примушує пасажирів обирати інший вид транспорту</li> <li>- Не має можливість надати якісну послугу;</li> <li>- Неможливість збільшити сегмент ринку;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення пасажиропотоку</li> <li>- Знос рухомого складу стимулює пасажирів обирати послуги конкурентів</li> <li>- Застаріле обладнання</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- покоління;</li> <li>- Не повна державна компенсація за пільгові перевезення пасажирів;</li> <li>- Невідповідність перевезень міжнародним стандартам</li> <li>- Відсутність інвестицій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність інвестування і компенсацій держави не дає можливості закуповувати і проводити капітальний ремонт вагони , закуповувати нове обладнання</li> </ul>	<p>для прання веде за собою не якісне надання послуги і перехід клієнта до послуг конкурентів.</p>
---	--	--

Даний аналіз засвідчує, що на фоні повільного розвитку пасажирського сектора, його можливості дозволяють передбачити і мінімізувати можливі загрози. В свою чергу, при умові продуманого та доцільного використання сильних сторін галузі, стає можливим посилити слабкі сторони галузі. Переваги пасажирського транспорту не такі сильні, щоб протистояти всім негараздам середовища, але вони є і на них необхідно будувати нові стратегії розвитку. Наприклад, для Укрзалізниці таким напрямком є впровадження вагонів нового покоління у достатньої кількості, передача вокзалів в концесію, забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень та запровадження «єдиного» транспортного квитка, що приведе до задоволення потреб у перевезенні пасажирів та забезпечення розвитку туристичних маршрутів, побудова високошвидкісного залізничного шляху європейської колії Одеса-Київ-Львів.

### **2.3 Причини неефективної роботи пасажирських перевезень**

В умовах загострення кризових процесів в економіці та зокрема в пасажирському господарстві АТ «Укрзаліниця» актуалізуються питання забезпечення ефективності пасажирських перевезень, запобігання кризових явищ у пасажирському комплексі залізничного транспорту та подолання проявів кризи за допомогою власних і залучених засобів у вигляді ефективного використання менеджменту, фінансів та інвестицій.

Сучасний стан та тенденції розвитку залізничного транспорту вказують на поширення кризових явищ у галузі і загалом деструктивний характер

системи управління залізничним транспортом. Особливо гостро ця проблема постала для пасажирського господарства, в якому наразі реалізуються масштабні реформаційні зміни.

Але відсутність необхідних реформ в інших підрозділах, які теж приймають участь у забезпеченні залізничних пасажирських перевезень, створює проблеми в роботі пасажирських перевезень.

Дослідження загрозливих становищ свідчать про використання можливостей галузі недостатньо. Найбільшу небезпеку становить політична нестабільність країни, що відображається на економічному розвитку всіх складових національної економіки. Це може негативно вплинути на перспективу інтеграції у Європейську транспорту систему, а також на створення єдиного торгівельного простору.

Однією з внутрішніх проблем залізничного транспорту це падіння обсягів, втрата частки транспортного ринку та хронічна збитковість пасажирських перевезень.

Залізничні пасажирські перевезення мають головного конкурента на транспортному ринку - це автомобільний транспорт. Він поступово забрав у залізничного транспорту значний сегмент ринку, за останні 20 років. Авіаційний транспорт теж швидко наростив кількість перевезених пасажирів, за аналогічний період. тому що попит на подорожі авіаційним транспортом збільшився.

Що ж відбулося на транспортному ринку. Ці два види транспорту краще пристосувалися до умов сучасного ринку, раніше провели реформування галузі та надають пасажирам послуги, які більше відповідають їх вимогам: більш ритмічні, з більшою швидкістю з доставкою від «дверей до дверей».

### Кількість перевезених пасажирів різними видами транспорту

Види транспорту	Перевезено пасажирів млн.				
	2015	2016	2017	2018	2019
Залізничним	389,8	389,5	165	157,96	154,80
Автомобільним	2259,8	2025	2018,7	1906,85	1804,90
Водним	0,6	0,5	0,6	0,67	0,70
Авіаційним	6,3	8,3	10,6	12,53	13,70
Міський електротранспорт (трамвай, тролейбус)	1819,4	1732,8	1733,9	1682,5	1573,2
Всього:	4475,9	4156,1	3928,8	3760,51	3547,3

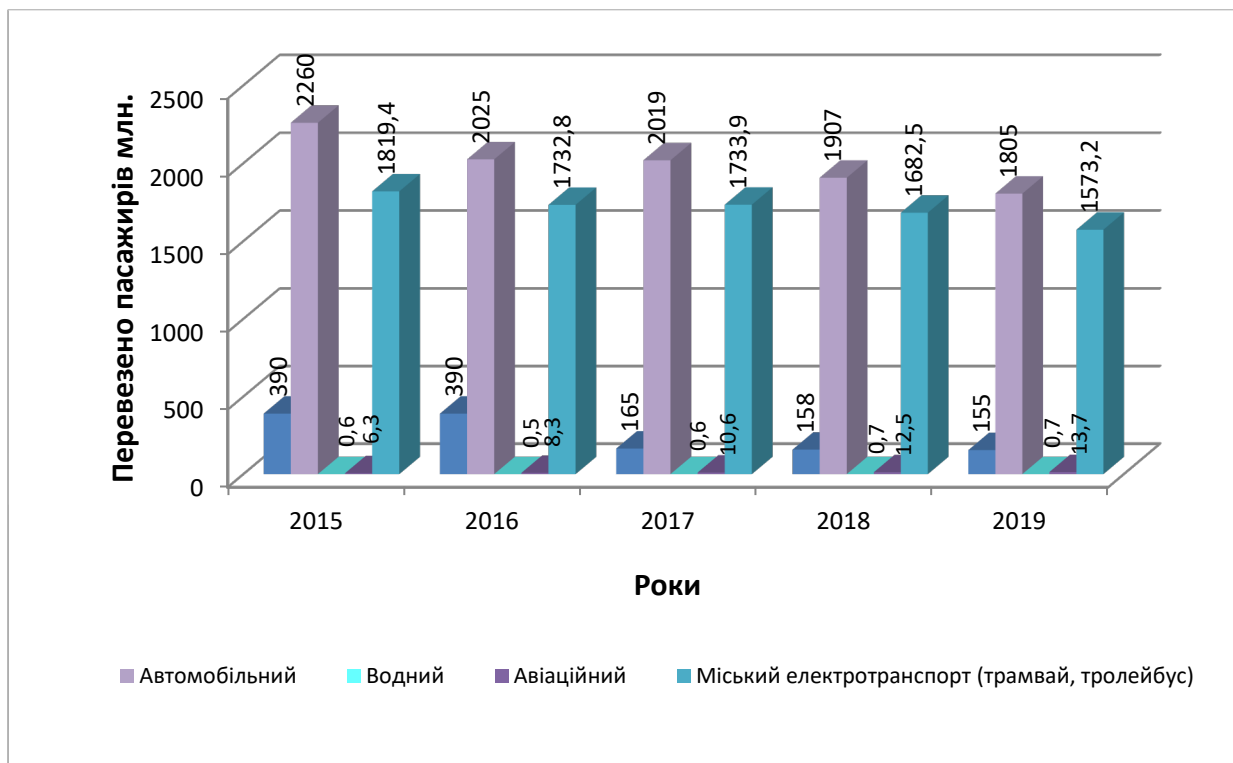


Рис.2.8 Динаміка кількості перевезених пасажирів різними видами транспорту.

За період з 2015 року по 2019 рік кількість перевезених пасажирів поступово усіма видами транспорту зменшилась. Це говорить про те що зменшилась кількість населення та транспортна рухливість. Причина цього - відтік населення, на фоні політичний та економічний дій країни. Багато людей покинуло країну, одні для отримання додаткового доходу, другі на постійне місто проживання.

На рисунку 2.8 ми бачимо, кількість пасажирів, яких перевезено залізничним транспортом скоротилась за 5 років на 235 млн. чол., це більше ніж у 2,5 рази. Кількість перевезених пасажирів автомобільним транспортом скоротилась на 454,9 млн. чол., це менше у 1.25 раз. Авіаційний транспорт навпаки збільшив свої перевезення на 7,4 млн. чол., це в 2, 2 рази та збільшив свій сегмент ринку.

Водний транспорт практично не змінив свої обсяги, а міський електротранспорт теж повільно зменшив свою кількість перевезених пасажирів, що склало 246,2 млн. чол., це менше 1,15 раз за 5 років.

Так чому падають пасажирські перевезення на залізничному транспорті.

Переважає частина пасажирських вагонів та тягового рухомого складу, що знаходяться на балансі підприємства є морально застарілою і фізично зношеною, вони зовсім не відповідає сучасним вимогам комфорту.

Тому потрібно оновлення рухомого складу для здійснення всього комплексу пасажирських перевезень, і в першу чергу вагони вітчизняного тягового та рухомого складу.

На сьогодні філії залізниці в основному забезпечують потреби населення в перевезеннях, але жахливий стан, у якому знаходиться виробничо-технічної бази залізничного транспорту та рівень нинішніх технологій у пасажирських перевезень, не відповідають міжнародним стандартам, про надання якісних послуг залізничного транспорту.

Системний аналіз сучасного стану залізничного транспорту України та тенденції його розвитку показують, що, незважаючи на його в цілому стабільну роботу, є низка серйозних проблем, які потребують вирішення:

1. Прогресуюче старіння основних фондів, загальний ступінь зносу яких становить більше 85%
2. Відсутність державних інвестицій і компенсації за перевезення пільгових категорій громадян, нестача коштів на закупку рухомого складу.
3. Значний спад обсягів пасажирських перевезень, через надавання неякісних послуг
4. Низький рівень впровадження нових видів перевезень та технологій.
5. Невідповідність рівня тарифів величині витрат на перевезення пасажирів
6. Невідповідність рівня якості надаваних послуг країнам Євросоюзу
7. Низька швидкість руху пасажирських поїздів та відсутність швидкісного і високошвидкісного руху
8. Відсутність мультимодальних пасажирських перевезень та запровадження «єдиного транспортного квитка»
9. Нестача пасажирських вагонів та мала кількість вагонів нового покоління.
10. Відсутність антикризового менеджменту залізничного транспорту
11. Виконання залізницями державних та соціальних функцій (перевезення пільгових категорій пасажирів) у поєднанні з регульованими урядом низькими тарифами на перевезення пасажирів та відсутність дієвого механізму компенсації збитків від надання суспільно значущих послуг суттєво обмежує можливості техніко-технологічної модернізації залізничного транспорту, приводить до перехресного субсидування

збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних, що суперечить вимогам директив ЄС.

Розрив багатьох традиційних економічних та соціальних зв'язків, переорієнтація країн Східної Європи на співробітництво з країнами Західної Європи призвело до скорочення обсягів перевезень територією України та відповідно надходжень доходів. Наявність залишків рухомого складу призвело до його морального старіння.

У період з 1992 року по теперішній час з бюджету майже не виділялися передбачені Законом України «Про залізничний транспорт» кошти на придбання рухомого складу для пасажирських перевезень, а темпи зростання цін на споживану продукцію, що перевищували зростання тарифів на перевезення, не дозволяли оновлювати рухомий склад та інфраструктуру за рахунок власних коштів.

Для залізничного транспорту існують порогові значення економічної безпеки, один з яких – знос та старіння основних засобів. Його значення – 50-55%. Цей показник для всіх без винятку господарств залізниць України вже давно перейдено. Найближчим часом буде перетнута критична межа безпеки експлуатації майже всього комплексу залізничного транспорту загального користування. Зараз необхідно розробити стратегію розвитку пасажирських перевезень в Україні, в умовах реформування залізничного транспорту. [29].

Дослідження показали, що причин неефективної роботи пасажирського господарства багато. Основні з них показані на рис. 2.8

Після утворення єдиного транспортного простору Європи більшість країн скасували монополію на пасажирські перевезення, залишивши дотації та субсидії держави для підтримки перевізників при соціально орієнтованих тарифах.

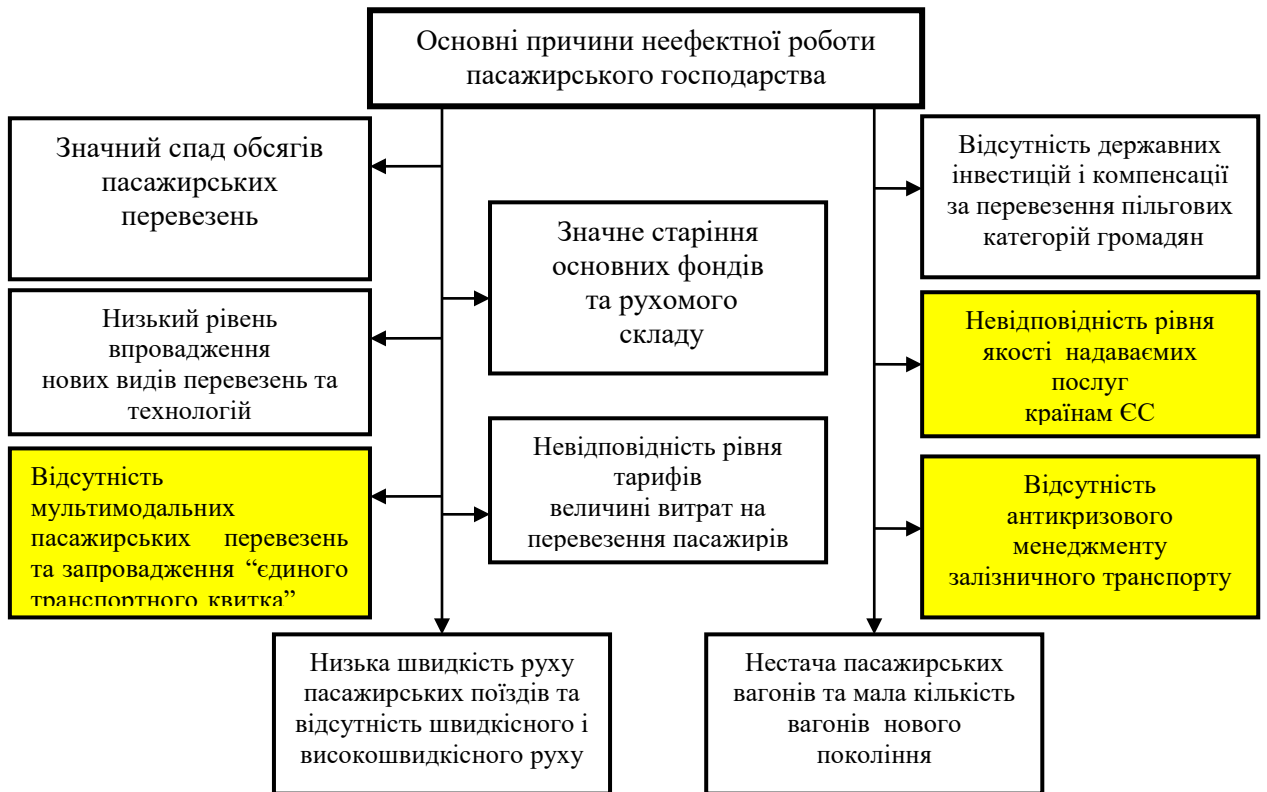


Рис.2.8 – Основні причини неефективної роботи пасажирського господарства

Укрзалізниці в сучасних умовах

*Джерело [19] з доробкою автора*

На транспортному ринку пасажирських перевезень України зараз відбуваються процеси, що пов'язані з утворенням одночасно монопольного та конкурентного середовищ, завдяки яким організовується державна монополія на володіння інфраструктурою та окремі компанії-оператори з різною формою власності, що займаються перевезенням пасажирів.

З огляду на сказане вище можна визначити такі основні напрямки посилення впливу залізничної перевезень на ринку транспортних пасажирських послуг:

1. Розширення зони впливу за рахунок збільшення обсягів перевезень з основної діяльності.

2. Підвищення швидкості руху звичайних пасажирських поїздів та впровадження швидкісного та високошвидкісного руху на залізницях України.

3. Проникнення на транспортні ринки закордонних країн.

4. Уведення нових видів транспортних послуг.

5. Уведення нових видів транспортних послуг у суміжних секторах ринку.

6. Реформування залізничної монополії шляхом утворення монопольного середовища для інфраструктури залізниць і конкурентного середовища для перевезень [19].

## РОЗДІЛ 3 АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

### 3.1. Стратегії та методи антикризового управління пасажирських перевезень.

Метою виведення залізничного пасажирського комплексу із зтяжного кризового стану, є розробка напрямків та стратегій антикризового управління, які можна запропонувати Укрзалізниці для мінімізації збитковості, підвищення ефективності пасажирського комплексу та отримання додаткового прибутку.

Було проведено багато змін керівництвом залізниці, щоб підвищити привабливість пасажирських перевезень:

- впровадження гарячого харчування (пілотний проект);
- закуплені вагони нового покоління Крюковського вагона будівельного заводу,
- поїзди для привабливості пасажирів поділені на три класи;
- введені додаткові послуги на вокзалах та поїздах, появи нових напрямків поїздів.

Але цього дуже мало, щоб повернути втрачений сегмент ринку, який мала залізниця раніше. Одним з центральних завдань системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту слід виділити: формування сучасної системи управління активами пасажирського комплексу залізничного транспорту, з використанням досвіду світу та оновлення та модернізація рухомого складу та інфраструктури пасажирської компанії. Але найбільшою небезпекою для залізничного транспорту є факт різкого скорочення числа споживачів через введення карантину: значна кількість пасажирів залишаються вдома, відмовившись від мандрівок. Транспорт став не безпечним для пересування, тому нові вимоги до його діяльності, повинні бути враховані.

Але криза може нести і позитивні моменти, як для економіки країни, так і для бізнесу. Залишаться тільки найсильніші підприємства, які пристосувалися до кризи та зміни зовнішнього середовища. Цим підприємствам вже необхідно мати антикризовий план. Зараз на транспортному ринку теж відбувається перерозподіл сегментів ринку, пасажирів обирають комфортніший та безпечний транспорт для себе, який за однакової ціни буде надавати більше послуг для населення. Криза, відкриває нові можливості до саморозвитку та використанню інноваційних технологій, нових напрямків.

Необхідно визначити напрямки антикризового управління для пасажирського комплексу залізничного транспорту.

До основних напрямків можна віднести:

- проведення маркетингових досліджень з метою визначення перспективної кількості пасажирів для захоплення додаткових ніш на ринку пасажирських транспортних послуг за умови впровадження нових інноваційних технологій;
- вирішення проблеми побудови нової організаційної структури для управління пасажирськими перевезеннями за усіма видами сполучень;
- забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень;
- впровадження в Україні високошвидкісного руху пасажирських поїздів зі швидкостями від 250 до 450 км/год.;
- створення у керівному апараті галузі відділу «антикризового менеджменту»;
- введення «єдиного транспортного квиток» на пасажирські перевезення;
- впровадження розширеного додаткового спектру транспортних послуг;
- впровадження нових напрямків поїздів;
- введення системи «бонусного квитка» та бонусної програми, що дозволить привабити більшу кількість пасажирів [6];

- застосування маркетингових моделей у роботі пасажирської галузі для вивчення конкурентів галузі та «захоплення» додаткового сегменту ринку транспортних послуг;
- збільшення доходів від перевезень, в тому числі за рахунок залізничного туризму;
- зменшення витрат за рахунок оптимізації організації руху пасажирських поїздів в усіх видах сполучень (далекому, міжрегіональному, регіональному, приміському та швидкісному);
- вирішення проблеми пошуку нових джерел фінансування пасажирських перевезень;
- обґрунтування нових економічних тарифів для підвищення ефективності пасажирських перевезень;
- вирішення проблеми оптимальної структури парку пасажирських вагонів, яка б врахувала перспективні потреби пасажирів (швидкість руху, комфортність, якість обслуговування) в умовах обмежених інвестицій;
- підвищення ефективності пасажирських перевезень за рахунок одночасного впровадження усіх вищевказаних заходів, що дозволить отримати максимальний ефект.

На залізничному транспорті у сфері пасажирських перевезень можливо використовувати такі стратегії.

- стратегію «паралельної діяльності»;
- стратегію «стрибка»;
- стратегію «пілотного проекту»;
- стратегію «розширення вузького місця».

Стратегія «паралельної діяльності» передбачає одночасну роботу старої та нової систем, у процесі якої їх вихідні характеристики порівнюються. Якщо результати нової краще ми переходимо до неї.. Такою «паралельною діяльністю» може бути забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень з єдиним транспортних квитком.

Ця система передбачає комбіновані пасажирські перевезення двома і більше видами транспорту. Наприклад залізничний, морський або автомобільний, авіаційний та залізничний, які будуть відбуватися за єдиним квитком.

*Стратегія «стрибка»* потрібна коли підприємство не повністю у кризову полоні. Дана стратегія передбачає інноваційний та виробничий прорив підприємницької структури у всіх сферах та напрямках діяльності [27].

Наприклад, для пасажирського комплексу залізничного транспорту цим «стрибком» впровадження в Україні високошвидкісного руху пасажирських поїздів зі швидкостями від 250 до 450 км/год. Коли відстань, яка зараз долається за 6 годин, буде всього за 2,5 години, як наприклад напрямом Київ-Дніпро, то пасажирів, замість авіа транспорту та автомобільного оберуть залізницю.

Стратегія «пілотного проекту» - це сукупність стратегічних рішень, які мають під собою основу стратегії «стрибка», але використовується по відношенню до обмеженої кількості об'єктів управління [27]. Її використовують, коли потрібно впровадити антикризові заходи лише на одному напрямку діяльності.

У залізничних перевезеннях це може бути напрямом туристичних перевезень, нам потрібно виходити на європейський ринок, а там залізничний туризм це велика прибуткова діяльність, тому це ще один напрямок доходу для пасажирських перевезень.

*«Вузьке місце»* - це невелика частина виробничого процесу або окрема виробнича ділянка підприємства. Тому на залізниці застосування цієї стратегії доцільно впроваджувати наприклад на приміських перевезеннях.

Тому потрібні заходи, щоб мінімізувати їх збитковість. Це може бути запровадження автоматичної сплати проїзду на приміських маршрутах, це доцільно, тому що існує на цьому напрямку багата кількість «скритих зайців», зокрема на приміських перевезеннях відсутні методика та для розрахунку кількості відправлених пасажирів по різних станціях полігону..

Це не дозволяє точно визначити необхідну кількість приміських поїздів на різних ділянках полігону. Для визначення кількості приміських поїздів на кожній ділянці полігону, застосувати зонну організацію руху поїздів, скоротити загальну їх кількість та мінімізувати збитковість приміських перевезень [19].

Посилення конкуренції в усіх сферах економічної діяльності, викликане зростанням рівня відкритості світових ринків і домінуванням на них провідних компаній – виробників найрізноманітніших товарів і послуг, – це зумовлює потребу у розробленні й ефективному застосуванні в практиці антикризового менеджменту таких управлінських технологій, щоб вони давали змогу підприємствам, вчасно і оперативно реагувати на нові виклики середовища господарювання, відстоювати і зміцнювати свої позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Інноваційна стратегія антикризового розвитку Функціонування будь-якої соціально-економічної системи буде успішним, якщо вона постійно розвивається. Розвиток - це набуття нової якості, яка визначає стійкість життєдіяльності системи, організації, підприємства, фірми. Як би успішно організація не функціонувала, але якщо керівництво не налаштоване на освоєння нових технологій, які дають змогу виробляти нові види продукції більш високої якості з найменшими витратами, організація через деякий час стане не рентабельною.

Інновації мають забезпечити ефективне проходження підприємством кризового етапу на шляху до стабільного розвитку. Такою стратегією може бути впровадження нової швидкісної магістралі з поїздами 250-350 км/год.

### **3.2. Удосконалення організаційної структури управління пасажирської філії , за рахунок впровадження антикризового відділу.**

На даний час необхідно удосконалити організаційну структуру управління пасажирської філії, за рахунок створення відділу антикризового менеджменту. Його робота дозволить якомога швидше вийти з кризи з найменшими збитками. А також потрібно розробити нові стратегії і тактики розвитку усіх компаній [28].

*Антикризове управління, або кризовий менеджмент* - це процес порятунку організації від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку [29].

Специфіка діяльності антикризового керуючого припускає наявність системності і динамічності мислення, так як для адекватної оцінки кризи, прийняття конкретних рішень і розробки плану заходів антикризовий керівник повинен залучати різноманітні джерела інформації, переробляти її та класифікувати. Кризовий менеджер повинен професійну гнучкість і нестандартність мислення, а іноді здатність відмовитися від стандартного рішення і запропонувати нове.

Кризові менеджери повинні стежити за динамікою розвитку попиту і пропозиції, а також ідентифікувати будь-які збої у роботі служби перевезень, першими повинні реагувати на будь-які зміни у попиті на ринку пасажирських транспортних послуг.

Антикризовий відділ повинен працювати не тільки в умовах кризи, а постійно. Навіть якщо економічна ситуація стабільна, кризові менеджери на залізниці повинні контролювати ринок транспортних послуг, дію конкурентів, розподіляти ресурси таким чином, щоб уникнути ризику в роботі залізниці. Вміти визначати можливі причини кризи, прогнозувати її розвиток, вирішувати поточні проблеми на усіх рівнях залізничного транспорту, головне, відрізнити першорядні та другорядні проблеми.

Це може привести до позитивних результатів. Кризові менеджери повинні моніторити динаміку розвитку попиту і пропозиції, а також ідентифікувати будь-які збої у роботі служби перевезень, першими повинні реагувати на будь-які зміни у попиті на ринку пасажирських транспортних послуг.

Антикризові менеджери. З метою пошуку нових ідей з покращення якості транспортної послуги шляхом аналізу методів підвищення конкурентоздатності послуги, може стати дуже своєчасним рішення не про запровадження нових технологій для застарілих механізмів реалізації давно відомих послуг, а саме модифікація самої послуги, згідно новітнім технологіям, з використанням маркетингового інструментарію.

Але криза є і позитивним, необхідним явищем, яка відіграє очисну та регуляторну роль в економіці та бізнесі країни: на ринку товарів залишаються тільки сильні компанії, які вже мають готові плани виходу з даного стану з якомога меншими втратами для своїх компаній та авторитет серед споживачів. На ринку транспортних послуг відбувається перерозподіл сфер впливу сегментів транспортного ринку на потенційних споживачів, зміна настроїв клієнтів транспорту та можливість вибору транспортного засобу для населення

В дипломній роботі запропоновано ввести в структуру управління антикризовий відділ.

#### *Функції відділу.*

До функцію буде входити систематичне здійснення всього комплексу антикризових заходів.

Зокрема, кризовий керуючий повинен:

1. Володіти необхідною інформацією щодо стратегічних планів розвитку пасажирської філії.
2. Брати участь у нарадах керівництва і в робочих групах з вироблення

стратегії, знати оцінки поточного становища пасажирської філії та всього пасажирського господарства, мати уявлення про тенденції розвитку параметрів транспортного ринку, погрозах і сприятливих можливостях, що впливають з такого розвитку.

3. Кризовий менеджер своєю участю у прийнятті стратегічних рішень має сприяти формуванню ринку транспортних послуг, доповідати керівництву стан справ, щоб керівництво філії приймало вірні стратегічні рішення.
4. Визначати цілі антикризового управління (АКУ), оцінювати вразливість організації перед кризою. Робота антикризового менеджера дозволяє керівництву по-новому поглянути на слабкі сторони організації та її можливості у подоланні криз.
5. Розробляти сценарії діяльності філії і пропонувати шляхи та напрямки, які запобігають перетворенню слабких сторін організації в потенційне джерело кризи.
6. Планувати і організовувати роботу відділу АКУ, який займатиметься антикризовим плануванням і забезпеченням ефективним управлінням кризи.
7. Обучати людей, які будуть представляти організацію в ЗМІ, перед внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.
8. Безперервно відстежувати стратегію і тактику поведінки підприємства в умовах швидкої зміни середовища, проводити заходи щодо адаптації до змін, розробляти рекомендації для керівництва пасажирської компанії та Укрзалізниці.

Кожен в організації несе відповідальність перед керівництвом філії за збільшення об'ємів перевезень та якістю надання послуг, збільшенні доходів компанії та збільшенні сегменту транспортного ринку.

На рис. 3.1 надана схема пасажирської філії, удосконалена відділом антикризового управління.

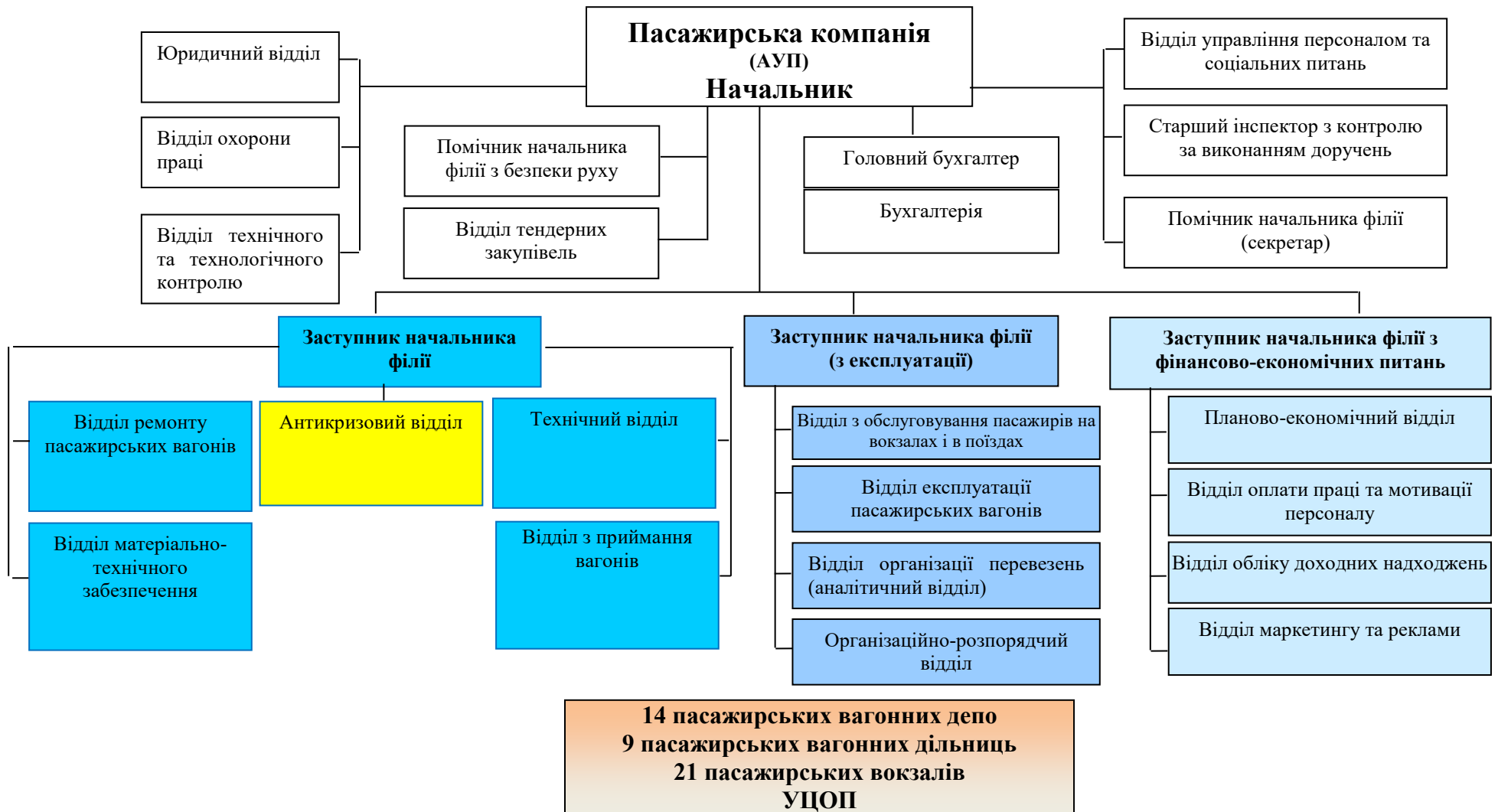


Рис. Удосконалена структура управління

### **3.3. Розрахунок додаткового доходу від впровадження нових послуг на туристичні перевезення.**

Для успішної діяльності кожній галузі та розвитку підприємств обов'язково потрібні нові технології, методи виробництва, виготовляти новий продукт, пропонувати нові послуги. Для пасажирських перевезень, як і для інших видів транспорту це не виключення. Залізниця повинна запропонувати своїм пасажиром комфортабельні якісні перевезення та нові види послуг, що дозволить пасажирському комплексу підвищити свою привабливість та нову можливість отримання додаткового доходу. Таким новим джерелом доходу можуть бути туристичні перевезення.

Пасажирський комплекс залізничного транспорту зараз перебуває у скрутному становищі. Пасажирські перевезення соціально спрямовані і практично усі, окрім деяких міжнародних, сполучень збиткові. Зараз пасажирські поїзди курсують зі середніми швидкостями 90-110 км/год., а на окремих ділянках до 140 км/год. Швидкісні перевезення розвиваються дуже повільно, тому що існує нестача вагонів нового покоління та інвестицій на оновлення парку вагонів. Безумовно, це дуже низька швидкість, у порівнянні зі швидкостями поїздів країн світу.

Пасажирській компанії потрібно організувати туристичні поїзди різного класу із наданням широкого спектру послуг, які будуть відрізнятися по класам комфортності. Залізниці зможуть отримати додатковий дохід, за додаткові послуги, що надаватимуться пасажирам у туристичних подорожах.

Туристичні послуги, які будуть надаватися залізничним транспортом повинні бути якісними, з широким спектром послуг та задовольняти пасажирів, під час подорожі. У комфортабельних вагонах, зі зручними м'якими ліжками, обов'язкова наявність біотуалетів, кондиціонерів, вагон-ресторан та інші послуги на вокзалах та поїздах.

Наприклад, важливою особливістю японських туристів, що подорожують як своєю країною, так і за рубежем, є невеликий строк перебування в місці призначення й досить солідні витрати. Уже багато років у Японії внутрішній туризм – другий за популярністю вид проведення дозвілля після «обіду поза будинком». У 2010 р. у середньому один житель країни протягом року 1,16 разів робив подорож країною із зупинкою в готелі. Дуже популярно в Японії: «один регіон – один туристський продукт», Керівництво країни підтримує це, воно розробляє модельні проекти «зон туристського обміну». У цих районах, розкиданих по всій Японії, передбачається створити максимально комфортні умови для інтуристів [32],

Швейцарія може бути цікава туристам, яким до вподоби залізничні подорожі. Є маршрути на різний смак і гаманець. Наприклад, великим попитом у туристів користується Швейцарський шоколадний поїзд, який йде за маршрутом Монтре Грюйер Брок та у зворотному русі. У вартість квитка входять також кава з булочками [33].

Україна має позитивний досвід організації туристичних перевезень залізничним транспортом, ще в радянському союзі, були туристичні перевезення поїздами, вони були дуже популярні. Але на даний в Україні занепад туристичної залізничної діяльності. Це відбувається в результаті старіння об'єктів інфраструктури залізниці, та занепаду історично-архітектурних пам'яток, із-зі постійної нестачі коштів на їх утримання та оновлення.

Зараз є туристи та організації, які готові під час відпустки, дорого платити за комфорт, якість перевезень та додаткові послуги.

Якість послуг – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Критерій оцінки якості наданої послуги для споживача – це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступені задоволення клієнта – це бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим [34], [35].

Розрахуємо дохід від впровадження туристичних перевезень.

Раніше авторами [36] для розрахунку була запропоновано формула, яка дозволить пасажирській компанії отримати додатковий дохід від виконання таких операцій (Д):

- капітально-відновлювальний ремонт пасажирських вагонів для потреб залізничного туризму (КВР);
- екіпірування туристичного поїзда (ЕТО);
- забезпечення туристичних вагонів своїми провідниками під час подорожі (ЗПР);
- виконання усіх видів ремонтів туристичного рухомого складу за окремими замовленнями туристичної компанії (ПКР).

Слід сказати, що виконання вказаних робіт потребує певних витрат (В). Таким чином, прибуток пасажирській компанії у загальному вигляді можна розрахувати за формулою:

$$\Pi = Д(КВР + ЕТО + ЗПР + ПКР) - В(КВР + ЕТО + ЗПР + ПКР) \quad (3.1)$$

Вказаний прибуток ( $\Pi$ ) можна розрахувати витратним способом, якщо визначити доходи по кожному виду діяльності шляхом множення загальних витрат на прогнозований коефіцієнт рентабельності  $K$ , який для туристичної діяльності може коливатися від 0,1 до 0,2.

З урахуванням сказаного, формула (3.1) набуває вигляду:

$$\Pi = В(КВР \cdot K_{квр} + ЕТО \cdot K_{ето} + ЗПР \cdot K_{зпр} + ПКР \cdot K_{пкр}), \quad (3.1)$$

де  $K_{квр}$  – коефіцієнт рентабельності капітально-відновлювального ремонту;

$K_{ето}$  – коефіцієнт екіпірування, технічного обслуговування вагонів;

$K_{зпр}$  – коефіцієнт обслуговування подорожі провідниками;

$K_{пкр}$  – коефіцієнт виконання поточних та капітальних ремонтів рухомого складу.

Але можна запропонувати пасажиром додаткові послуги, що будуть надаватися під час туристичних перевезень

Наприклад ви подорожуєте у великій компанії друзів, або співробітників. У вас день народження, або корпоративний вечір.

Ви вирішили здійснити усім колективом у туристичну подорож, але на превеликий жаль, ви ділові люди, у яких вирішення важливих зустрічей та прийняття рішень, відбувається щоденно.

Залізниця пропонує вам скористатися послугами вагону – салону [38], який має у своєму забезпеченні:

Вагон-салон є справжнім готелем на колесах

Він облаштований:

1. Дуже зручною кухнею. У розпорядженні пасажирів кухня обладнана холодильником, мікрохвильовою піччю та електроплитою, зручні меблі зі шафами, дозволять взяти запаси продуктів, якщо це 2-3 денна подорож.
2. Велика зала. Для вашого комфорту велику залу облаштовано м'яким куточком, комп'ютером, аудіо- та відеотехнікою, великий стіл со стільцями, де дуже зручно проводити конференції, засідання та корпоративну вечірку.
3. Просторим спальним купе. У спальному купе розташовано ліжко, воно може бути в різних видах купе односпальні, або двоспальне, є письмовий стіл, шафа, кондиціонер, прекрасна ванна кімната, зі зручною душовою кабіною.

Кількість спальних місць становить від 5 до 11 (у залежності від конструкції вагону). Також вагони-салони облаштовані спеціальними купе для охорони та службового персоналу.

Тому цей вагон буде дуже корисним для подорожі та роботи, або відпочинку у колі друзів, або співробітників.

Другий вид послуги, який можна запропонувати пасажиром, які звичайно люблять подорожувати зі своїми улюбленими тваринами: собаками, кішками та іншими.

Деякі тварини дуже погано переносять розлуку з господарем, на час відпустки, а якщо оставити тварину нема на кого, вони вимушені віддавати в готелі для тварин, а так ваш улюбленець буде завжди з вами, у зручному окремому купе. Вартість цього купе не буде дорожче, чим вартість перебування у готелі для тварин. Розміри купе для собак більші, чим номери для кішок.

Зоо - вагон, призначений для перевезення домашніх тварин, місткістю на 12 спеціальних купе, та обладнаний спеціальними меблями та умовами для зручного перебування, кормління та відпочинку. Вагон має ветеринарну аптечку, тварини приймаються за ветеринарним паспортом.

У середньому послуга для господаря тварини буде коштувати 250-350 гривень за добу, у відповідності розміру тварини, та комфорту обраного купе для нього.

Розрахуємо додатковий дохід від введення нових запропонованих послуг.

Тому, в удосконаленому вигляді формула (3.1) набуває такий вид:

$$\Pi = B(K_{BP} \cdot K_{квр} + ETO \cdot K_{ето} + ЗПР \cdot K_{зпр} + ПКР \cdot K_{пкр} + ПГХ \cdot K_{вс} + ПГ \cdot K_{зв}), \quad (3.2)$$

Де  $K_{вс}$  – коефіцієнт рентабельності послуги вагона – салону в туристичних перевезеннях.

де  $K_{зв}$  – коефіцієнт рентабельності послуги зоо - вагону

Для пасажирського господарства важливим значенням є розширення існуючого спектру послуг за рахунок освоєння нових напрямів обслуговування суспільства, зокрема забезпечення розвитку залізничного туризму.

Пасажири, які бажають отримувати комфортні, ексклюзивні послуги, з готовністю платять за них, якщо існує попит на таку послугу, то повинна бути пропозиція.

Розвиток туристичних залізничних пасажирських перевезень в Україні це додатковий дохід для пасажирського комплексу.

Це надання нових робочих міст, поліпшення економічної ситуації в країні. Даний вид діяльності залізниці ще один напрямок розширення послуг, Маючи розвинену залізничну мережу, залізничний транспорт має значний потенціал для розвитку, що дозволить забезпечити нові фінансових потоки пасажирському господарству.

Надані пропозиції мають практичну значимість для пасажирського комплексу залізничного транспорту, а їх застосування в діяльності дозволить розвинути перспективним напрямок розвитку послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту, з урахування європейського досвіду.

## Висновки

На сучасному ринку транспортних послуг, після начала кризи пандемії, спад обсягів пасажирських перевезень, пройшов по всіх видах транспорту.

Перевезення пасажирів зупинилися на три місяці, та довго відновлювалися, але на повну міцність, в умовах карантину не можуть функціонувати.

Залізничні пасажирські перевезення, як дотаційний дуже збитковий, а в умовах кризи обсяг перевезень знизився більше, чим на 57%.

Керівництво залізниці поки не знайшло дієвого механізму, щоб відновити втрачені позиції на ринку послуг.

Для того, щоб залізничні пасажирські перевезення відповідали якості надання послуг на транспортному ринку, та відповідали європейським вимогам, потрібно розширювати їх за рахунок впровадження залізничного туризму та додаткових послуг від перевезення.

У дипломній роботі було розроблені шляхи щодо антикризового менеджменту залізничних пасажирських перевезень та їх адаптація до Європейського ринку

В дипломній роботі зроблено:

- аналіз діяльності пасажирських перевезень за 2018-2020рр. та аналіз організаційної структури пасажирської компанії;
- розкрито сутність поняття кризи, поняття антикризового менеджменту та системи антикризового менеджменту ;
- проведено SWOT-аналіз пасажирського господарства;
- зроблено аналіз причин неефективної діяльності пасажирських перевезень в Україні;
- Запропоновані напрямки та стратегії антикризового менеджменту;
- Удосконалено структуру управління, за рахунок впровадження антикризового відділу;

- Розраховано додатковий дохід на нові послуги від туристичних перевезень.

З метою пошуку антикризових напрямків для залізничних пасажирських перевезень, а також забезпечення конкурентоздатності пасажирських перевезень, необхідно забезпечити:

- впровадження високошвидкісного руху;
- введення нових напрямків поїздів;
- розвиток залізничних туристичних перевезень;
- концесію вокзалів;
- введення нових додаткових послуг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у їх впровадженні в організаційній структурі управління антикризового відділу пасажирських перевезень, для виводу господарства з кризи, та впровадження додаткових послуг на туристичні перевезення для отримання додаткового прибутку пасажирською галузю.

### Список літератури:

1. Антикризовий менеджмент. Конспект лекцій [електронний ресурс]: <https://gendocs.ru/v4650/?cc=12>
2. Mitroff I.I. Crisis management and environmentalism: A natural fit // California Management Review. 1994. V 36n 2. P. 101–113.
3. Humphreys K.C. Crisis Planning: Necessity, Not Luxury // Bank Marketing. 1992. Jun. v24n6. P. 34–35.
4. Head G.L. Crisis Plans Ensure Companies' Future // Business Insurance. 1990. v24n22. May 28. P. 39.
5. Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні / Л. М. Костецька // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. - 2016. - № 4. - С. 87-92. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2016\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_4_14)
6. Антикризисный менеджмент / Под ред проф. А. Г. Грязновой. – М. : Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
7. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., В.І. Щелкунов, С.М. Подреза . Антикризовий менеджмент / Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
9. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.]; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
10. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.

- 11 . Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. вузов/ Под ред проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М. : Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.
12. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
13. В. А. Чижов, аспірант, КНЕУ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КРИЗИС МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. Ефективна економіка № 12, 2015
14. Green P. S. Reputation Risk Management / P. S. Green. – London : Pitman/Financial Times, 1992.
15. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників / Роберт Хіт; пер. з англ. – К.: Наук. думка, 2002, – 566 с.
16. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
17. Т.Ю.Чаркіна. ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF PASSENGER TRANSPORT AS A FACTOR OF INCREASING RAILWAY COMPETITIVENESS/ Пшінько О. М., Чаркіна Т. Ю. Орловська О. В., Карра А. О./ «Philosophy, Economics and Law Review». №1, 2020р.С. 80-90.
18. Карпенко О.А.Основи антикризового управління: Навч.-метод. посіб. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 208 с.
19. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни [Текст]: Монографія. – Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн.. трансп. ім. акад.. В. Лазаряна, 2006. – 252 с.
20. Токмакова І. В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇН. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Харків – 2016
21. Пояснювальна записка до звіту філії «Пасажирська компанія»

АТ «Укрзалізниця» за 12 місяців 2018 рік

22. Пояснювальна записка до звіту філії «Пасажирська компанія»

АТ «Укрзалізниця» за 12 місяців 2019 рік.

23. У графіку руху пасажирських поїздів на 2019/2020 роки Укрзалізниця призначила 8 нових поїздів у популярних напрямках.

Електронний ресурс. – Режим доступу:

[https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/507072/#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE%208%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D1%97%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%B2%2C%20%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%88%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C,233%2F234%20%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%20%E2%80%94%20%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8F](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/507072/#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE%208%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D1%97%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%B2%2C%20%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%88%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C,233%2F234%20%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%20%E2%80%94%20%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8F).

24. Чаркіна Т. Ю. Іноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень / Ю. С. Бараш, Л. В. Марценюк, Т. Ю. Чаркіна // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка. – 2017. – № 12.

25. Положення про філію «ПАСАЖИРСЬКА КОМПАНІЯ» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». Київ – 2017 р.

26. Рубан В. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 1 (48). С. 109-114.

27. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., В.І. Щелкунов, С.М. Подреза . Антикризовий менеджмент / Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с

28. Чаркіна Т. Ю. Антикризовий менеджмент залізничного транспорту. Т.Ю. Чаркіна, Д.А. Нечай, М.Г. Мнацаканян. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути [зб. наук. пр.]: матеріали VIII міжнародної науково практичної інтернет-конференції (м. Київ, 11 вересня 2020 р.). Київ, 2020.- с. 54-57.

29. Хто такий кризовий менеджер и чим він займається [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/hto-takyj-kryzovyj-menedzher>

30. «Щодо шляхів розвитку мультимодальних (комбінованих) перевезень в Україні». Аналітична записка. - Режим доступу <http://old2.niss.gov.ua/articles/599>

31. Орловська, О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання / Орловська О. В. // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-тех. пр. — Львів, 2015. — Вип. 25.2. — С. 197—202.

32. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ЯПОНІЇ <https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/FViS-2012-1/020-27.pdf> Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців.– Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

33. Марценюк Л. В., Полішко Т. В. Приклади організації туристичних залізничних перевезень у різних країнах світу // Агросвіт. – 2016. – С. 31–42.

34. А. О Чередниченко. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства /Чередниченко А. О., к.е.н., ст. викладач, Калінін М. В., бакалавр (ХНУМГ ім. О.М. Бекетова)/ Вісник економіки транспорту і промисловості, 2016, вип. 56. С. 68-73.

35. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018> (дата звернення 11.12.2020).

36. Чаркіна Т. Ю. Іноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень / Ю. С. Бараш, Л. В. Марценюк, Т. Ю. Чаркіна // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2017, вип.12.

37. Закон України «Про внесення змін до законів України «Про туризм» та "Про страхування» щодо удосконалення положень з урахуванням досвіду регулювання ринку туристичних послуг у державах - членах Європейського Союзу». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT0582> (дата звернення 11.12.2020).

38. Замоклення проїзду у вагоні-салоні. Режим доступу: [https://www.uz.gov.ua/passengers/station\\_services\\_and\\_facilities/services\\_in\\_train/s/salon\\_train/](https://www.uz.gov.ua/passengers/station_services_and_facilities/services_in_train/s/salon_train/)

39. Бараш Ю. С., Кравченко А. О., Яснецов О. С. Розвиток залізничного туризму в Україні // Зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту», 2014, вип. 8. С. 7–11.

40. Patterson B. Crises impact on reputation management // Public Relations Journal. 1993. v49n11 (Nov.). P. 48

41. Антикризисное управление: [учебник] / Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В. и др./ [Э. М. Коротков (ред.)]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 6. Василенко В. О. Антикризисное управління підприємством: навч. посібник. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

42. Балашов А. П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А. П. Балашов. – Новосибирск : ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.

43. James E. Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis, 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.erikahayesjames.com>

44. Державна служба статистики України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>

45. Від радянської до європейської моделі залізничного транспорту в Україні. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2370182-vid-radanskoi-do-evropejskoi-modeli-zaliznicnogo-transportu-v-ukraini.html>

46. Директива № 2007/58/ЕС Європейського Парламенту і Європейської Ради від 23 жовтня 2007 року про внесення змін до Директиви Ради № 91/440/ЕЕС «Про розвиток залізниць Співтовариства».

47. Директива № 2004/51/ЕС Європейського Парламенту і Ради від 29 квітня 2004 року про внесення змін до Директиви Ради № 91/440/ЕЕС «Про розвиток залізниць Співтовариства».

48. Директива № 95/18/ЕС від 18 червня 1995 р. про ліцензування залізничних підприємств (компаній).

49. Директива Ради № 91/440/ЕЕС від 29 липня 1991 року «Про розвиток залізниць Співтовариства».

50. Директива Ради № 95/19/ЕС від 19 червня 1995 р. про розподіл потужностей залізничної інфраструктури та стягування плати за використання залізничної інфраструктури.

51. Директива № 2001/13/ЕС від 26 лютого 2001 р. про внесення змін до Директиви Ради № 95/18/ЕС про ліцензування залізничних підприємств.

52. Директива № 2004/49/ЕС Європейського Парламенту і Ради від 29 квітня 2004 р. про безпеку залізниць Співтовариства та внесення змін до Директиви Ради № 95/18/ЕС про ліцензування залізничних підприємств та Директиви № 2001/14/ЕС про розподіл потужностей залізничної інфраструктури та стягування плати за використання залізничної інфраструктури і сертифікації безпеки.

53. Директива № 2001/14/ЕС про розподіл потужностей залізничної інфраструктури та стягування плати за використання залізничної інфраструктури.

54. Директива Ради № 95/19/ЕС від 19 червня 1995 р. про розподіл потужностей залізничної інфраструктури та стягування плати за використання залізничної інфраструктури.

55. Офіційний сайт Укрзалізниці [Електрон. ресурс] – Режим доступу [https://cfts.org.ua/blogs/reforma\\_primiskikh\\_pasazhirskikh\\_zalozhnykh\\_perevezhen\\_i\\_rozvitok\\_regioniv\\_431](https://cfts.org.ua/blogs/reforma_primiskikh_pasazhirskikh_zalozhnykh_perevezhen_i_rozvitok_regioniv_431)

56. Офіційний сайт Укрзалізниці [Електрон. ресурс] – Режим доступу <https://www.unian.ua/economics/transport/10413969-zaliznichniy-vokzal-kiyeva-hochut-peredati-v-koncesiyu.html>

57. **ЗАКОН УКРАЇНИ Про концесію** [Електрон. ресурс] – Режим доступу <https://ips.ligazakon.net/document/view/t190155>

58. Звіт про науково-дослідну роботу «Розвиток туристичних перевезень залізничним транспортом в Україні». № ДР 0115U002424 / ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпропетровськ, 2015. – 2016.

59. Марценюк Л. В. Маркетингові дослідження щодо визначення обсягів туристичних перевезень залізничним транспортом / Л. В. Марценюк // Економіка та держава. Міжнародний науково-практ. журн. – 2016. – № 12. – С. 39–46.

60. **Про затвердження плану заходів на 2019-2021 роки з реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року.** – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/projects/193>

61. Карась О. С. Розвиток транспортної інфраструктури України в умовах активізації міжнародного туризму: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Тернопіль, 2013. 24 с.

62. Українська залізниця маневрує шляхом реформ // Департамент комунікацій влади та громадськості Секретаріату Кабінету Міністрів України. – 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)

63. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського союзу. Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки. – К., 2010.

64. Организационные структуры управления производством / под общей ред. Б. З. Мильнера. – М. : Экономика, 1975. – 319 с.

65. Директива Ради № 91/440/ЕЕС від 29 липня 1991 року «Про розвиток залізниць Співтовариства».

66. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : [учебное пособие] / Р. А. Фатхутдинов – М. : Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.

67. Державна служба статистики України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>

68. Стратегія розвитку Укрзалізниці на період з 2017 по 2021 роки. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://zbk.org.ua/2019/02/05/strategiya-rozvitku-uz-2017-2021-chim-zavershilisya-2-roki-reform/>