МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Оптимізація ризик-менеджменту в антикризовому управлінні ПАТ«Укрзалізниця» в сучасних умовах»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0723-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
І.О. Сидоров

Керівник к.е.н., професор Кущик А.П.
Рецензент к.е.н., доцент Щебликіна І.О.

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Сидорову Іллі Олеговичу

1. Тема роботи: «Оптимізація ризик-менеджменту в антикризовому управлінні ПАТ «Укрзалізниця» в сучасних умовах»
керівник роботи: Кущик Анатолій Петрович, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 29 грудня 2023 р. № 2252-с.

2. Строк подання студентом роботи: 11 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографічні дослідження та наукові статті вітчізняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та особливості антикризового управління підприємством; розгляд сучасних методик оцінки ефективності антикризових заходів, а також аналіз їх застосування в умовах діяльності транспортного сектору; розробка пропозицій щодо удосконалення управлінських рішень в умовах кризових ситуацій; опис основних концепцій, методів та принципів антикризового управління ПАТ «Укрзалізниця»;

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 16 рис., 5 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кущик А.П., професор	05.08.2024 р.	05.08.2024 р.
2	Кущик А.П., професор	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
3	Кущик А.П., професор	03.10.2024 р.	03.10.2024 р.

7. Дата видачі завдання: 24 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2024 р. – 30.07.2024 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2024 р. – 04.08.2024 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2024 р. – 08.09.2024 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2024 р. – 02.10.2024 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2024 р. – 20.10.2024 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	21.10.2024 р. – 27.10.2024 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2024 р. – 10.11.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2024 р.	виконано

Студент _____ І.О. Сидоров
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.П. Кущик
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 118 с., 16 рис., 5 табл., 101 джерело, 2 додатки.

Об’єктом дослідження – процес антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

Метою роботи є розроблення теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

Завдання: 1) удосконалити технологію організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту;2) розвинути теоретичні основи забезпечення розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом на засадах синергетичної парадигми; 3) сформулювати теоретичні засади стратегічного антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

Методи досліджень: порівняльний аналіз і графічний метод, систематизація та класифікація, системний підхід, моделювання, абстрагування та логічного аналізу.

Одержані результати та їх новизна: 1) розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством; 2) розроблено та обґрунтовано антикризову стратегію діяльності підприємства; 3) запропоновано інструменти ризик-менеджменту в управлінні підприємством.

Практичне значення одержаних результатів. Обґрунтовані в роботі теоретичні висновки, можуть бути використані для розроблення антикризової політики пасажирського комплексу залізничного транспорту.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ПАСАЖИРСЬКИЙ КОМПЛЕКС ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОНБОРДІНГ, ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО.

SUMMARY

Qualifying work: 118 p., 16 fig., 5 tab., 101 references, 2 annex.

The object the process of anti-crisis management of the passenger complex of railway transport.

The subject of the study is theoretical and methodological foundations, methodological approaches and practical recommendations for the formation of a system of anti-crisis management of the passenger complex of railway transport.

The purpose of the work is the development of theoretical and methodological principles, methodological approaches and practical recommendations for the formation of a system of anti-crisis management of the passenger complex of railway transport.

Tasks: 1) to improve the technology of the organization of lean production in the activity of the passenger complex of railway transport; 2) to develop the theoretical foundations of ensuring the development of passenger transportation by rail transport on the basis of the synergistic paradigm; 3) to formulate the theoretical principles of strategic anti-crisis management of the passenger complex of railway transport.

Methods of research: comparative analysis and graphical method, systematization and classification, system approach, modeling, abstraction and logical analysis.

The results obtained and their novelty: 1) developed recommendations for increasing the efficiency of anti-crisis management of the enterprise; 2) the anti-crisis strategy of the enterprise was developed and substantiated; 3) risk management tools in enterprise management are proposed.

The results of the study are can be used for the development of the anti-crisis policy of the passenger complex of railway transport.

The results of the research A service-adaptive approach to the development of passenger complexes of railway transport was developed, priority directions and means of activity optimization were determined within its framework.

Practical significance of the obtained results. Proposals regarding anti-crisis

management of the enterprise can be used in its practical activities.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT, PASSENGER COMPLEX OF RAIL TRANSPORT EFFICIENCY, ONBOARDING, LEAN PRODUCTION.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ПЕРЕДУМОВИ ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКОГО СЕКТОРУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ КРИЗ 12
1.1 Основні тенденції та закономірності функціонування пасажирських залізничних перевезень 12
1.2 Характеристика та чинники кризи у пасажирському секторі залізничного транспорту України 24
1.3 Сутність та класифікація ризиків на залізничному транспорті 37
2 ПІДХОДИ ДО ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» 43
2.1 Наукові підходи до подолання кризових явищ у пасажирському комплексі залізничного транспорту 43
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрзалізниця» 67
3 АНТИКРИЗОВА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ 76
3.1 Сучасні підходи до організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту 76
3.2 Шляхи оптимізації системи управління персоналом пасажирського сектору в умовах кризи 84
3.3 Інтеграція концепції ощадливого виробництва в систему антикризового управління пасажирським сектором залізничного транспорту 93
ВИСНОВКИ 105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 108
ДОДАТОК А. 119
ДОДАТОК Б 120
Декларація академічної доброчесності здобувача 121

ВСТУП

Процеси глобалізації суттєво вплинули на розвиток транспортного сектора, особливо у сфері залізничних пасажирських перевезень. Зростання попиту споживачів на швидкість, гнучкість та мультимодальність транспортних послуг стало ключовим чинником, що визначає сучасний етап розвитку транспортних систем. Це обумовлює необхідність модернізації пасажирського сегмента залізничного транспорту, забезпечення його конкурентоспроможності та адаптації до глобальних умов.

Однак нинішній стан внутрішніх пасажирських залізничних перевезень значною мірою не відповідає сучасним вимогам і очікуванням споживачів. Ігнорування потреби у технологічному оновленні, відсутність прогресу в якості обслуговування та низький рівень культури послуг спричиняють кризові явища в цій галузі. Унаслідок цього пасажирський сектор поступово втрачає свої позиції на ринку, що створює загрозу його подальшому розвитку.

Для вирішення проблеми необхідно впровадити дієві антикризові заходи, серед яких створення прогресивної системи управління, спрямованої на реалізацію якісних змін у сфері пасажирських перевезень. Незважаючи на численні пропозиції щодо підвищення ефективності залізничного транспорту, системний аналіз причин кризи і розробка практичних інструментів її подолання все ще залишаються недостатньо опрацьованими.

З огляду на це, ключовим завданням є формування теоретико-методологічних засад антикризового управління в пасажирському комплексі залізничного транспорту. Це включає створення концептуальної моделі, що враховує інноваційні та стратегічні вектори розвитку галузі, забезпечує її стійкість та підвищує соціальну цінність для всіх зацікавлених сторін. Теоретичні та практичні аспекти, пов’язані з концептуальними положеннями антикризового управління підприємствами висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: І. О. Бланк, О. В. Василенко, С. С. Гасанов,

О. В. Коваленко, І. В. Кривов'язук, Л. О. Лігоненко, Л. С. Ситник, О. М. Скібіцький, О. О. Терещенко, А. В. Череп, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова та ряд інших.

Метою цього дослідження є розробка теоретичних і методологічних основ, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо створення систем антикризового управління пасажирськими комплексами залізничного транспорту в умовах наростання кризових проявів.

Для досягнення цієї мети вам необхідно вирішити наступні завдання:

– розробити теоретичну базу для розвитку пасажирських перевезень із використанням принципів синергетичної парадигми;

– провести детальний аналіз стану внутрішнього пасажирського сектору залізничного транспорту;

– доповнити кризову теорію новими концептуальними підходами, які враховують негативні настрої зацікавлених сторін щодо вирішення проблем соціально важливих організацій;

– створити концепції антикризового управління, орієнтовані на інноваційну нестабільність і механізми самоорганізації;

– визначити стратегічні напрями забезпечення сталого розвитку пасажирських комплексів.

Методи дослідження є всебічна розробка теоретичних і методологічних основ, які забезпечують наукове підґрунтя для ефективного функціонування систем антикризового управління пасажирськими комплексами залізничного транспорту. Це включає детальне опрацювання методичних підходів, які дозволяють оцінювати стан підприємств, прогнозувати можливі кризові явища та своєчасно реагувати на них. Також дослідження передбачає розробку практичних рекомендацій, спрямованих на формування адаптивних механізмів управління, здатних стабілізувати діяльність пасажирських комплексів залізничного транспорту в умовах зростання кризових явищ як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Також сюди входить порівняльний аналіз, графічні методи, систематизацію, класифікацію, систематичний підхід та моделювання.

База знань складається з нормативних правових актів України та ЄС, наукових досліджень, статистичних даних та інтернет-ресурсів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в таких настуних положеннях:

– розроблено парадигму антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що базується на визначенні системно-синергетичних переваг і спрямована на підвищення суспільної цінності комплексу шляхом його модернізації та розвитку;

– запропоновано концепцію антикризового управління, яка враховує стратегічні пріоритети зростання суспільної значущості пасажирських перевезень та забезпечує інтеграцію основних підсистем для подолання кризових явищ;

– удосконалено теоретико-методологічні підходи до аналізу кризових процесів у залізничному транспорті, зокрема досліджено цикли розвитку, здійснено діагностику криз за складовими економічного потенціалу та розроблено класифікацію кризових ситуацій;

– розроблено механізм впровадження онбордингу для підвищення рівня компетенцій та лояльності персоналу в умовах цифровізації, що сприяє зниженню плинності кадрів та зростанню продуктивності;

– створено сервісно-адаптивний підхід до оптимізації діяльності пасажирського комплексу, який враховує сучасні концепції мобільності, персоналізацію послуг і динамічну цінову політику..

Об’єктом дослідження – є процес управління кризовими ситуаціями в пасажирському комплексі залізничного транспорту.

Предметом дослідження становлять теоретико-методологічні основи, методичні підходи та практичні інструменти для формування систем антикризового управління пасажирським комплексом.

Всі ці ситуації пов'язані з актуальністю обраної теми та важливістю подолання кризових явищ у пасажирському комплексі залізничного транспорту та забезпечення його сталого економічного розвитку.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано – тези на тему «Застосування ризик-менеджменту в антикризовому управлінні» , назва конференції: «X Міжнародна науково-практична конференція «Perspectives of contemporary science: theory and practice».

1 ПЕРЕДУМОВИ ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКОГО СЕКТОРУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ КРИЗ

1.1 Основні тенденції та закономірності функціонування пасажирських залізничних перевезень

Пасажирський залізничний транспорт забезпечує значні суспільні переваги, включаючи швидке переміщення, зменшення заторів на автошляхах, скорочення рівня забруднення повітря і викидів вуглекислого газу, а також зниження втрат, спричинених дорожньо-транспортними пригодами. Уряди розвинених держав активно інвестують у розвиток пасажирських залізничних перевезень, а країни, що перебувають на шляху досягнення високого рівня розвитку, прагнуть наслідувати цей приклад. Для того щоб Україна мала можливість стати сучасною та економічно процвітаючою державою, важливо вдосконалювати систему пасажирських залізничних перевезень.

Однак в Україні спостерігаються негативні тенденції у роботі залізничного транспорту, особливо у сфері перевезень пасажирів. Це викликає необхідність активізації зусиль науковців та експертів для вирішення актуальних проблем галузі, а також розробки новаторських проектів, незважаючи на обмеженість фінансових ресурсів. У останні роки дослідження в економічній сфері пасажирських залізничних перевезень в умовах нових викликів починають набувати дедалі більшого значення.

Протягом останніх років проблеми ефективності та конкурентоспроможності пасажирських перевезень розглядали багато дослідників, але найбільшу увагу цим питанням було приділено в роботах таких вчених, як В. Дикань[1-2], Ю. Бараш[3], Г. Ейтутіс[4], І. Аксьонов[5], О. Дейнека[8], Л. Позднякова[8], О. Матусевич[9], К. Шерепа[10], А. Момот[11], О. Карась[12], Л. Марценюк[13], В. Яновська[7], Н. Колеснікова[14], О. Пінчук[15], О. Бакалінський[16], О. Громова[17], Н. Богомолова[18] та ін.

Беручи до уваги наукові досягнення в області пасажирських залізничних перевезень, основним завданням є вивчення умов, тенденцій і закономірностей глобального розвитку залізничного пасажирського транспорту. При виборі методологічної основи для подібних досліджень слід враховувати, що традиційний підхід до управління економічними системами часто виявляється недостатнім для вирішення сучасних складних завдань. Це пов'язано зі змінами у зовнішньому середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності і динамізму. Традиційні методи управління втрачають ефективність, оскільки не встигають адаптуватися до швидких змін. Складні соціально-економічні системи демонструють все більш непередбачувану поведінку, розвиток якої відбувається шляхом вибору випадкових варіантів[20]. Синергетичний напрямок в економічній науці, започаткований у 70-х роках XX століття, дозволяє вивчати поведінку систем навіть при відсутності повної інформації про їх структуру. Синергетика, зокрема економічна синергетика як теорія самоорганізації, кидає виклик традиційному лінійному мисленню та уявленням про жорсткі причинно-наслідкові зв’язки, які характеризують світ як лінійний. Вона розглядає економічні процеси як динамічні та здатні до самоорганізації, при цьому створюючи новий категоріальний апарат і надаючи інше тлумачення вже існуючим поняттям. [21].

Формується нова методологія, яка отримала назву «нелінійне мислення», її розкрито на рис. А.1 та в табл. А.1. дод. А. Особливістю синергетичного аналізу є те, що при використанні модельного синергетичного принципу взаємодія всередині системи можна розглядати як нелінійний і раптовий процес, що проходить через точку розгалуження, беручи до уваги кооперативні, когерентні і самоузгоджені процеси, характерні для складних нелінійних систем. Це дозволяє виявити умови для розвитку інститутів і формування синергії в нових джерелах економічного зростання.

Управління економічною системою з точки зору синергії засноване на механізмі координації між зовнішніми впливами і внутрішніми характеристиками системи. Ефективність такого підходу визначається не силою

керуючого впливу, а його гармонією з внутрішньою структурою системи. Це вимагає пошуку об'єктивних методів управління, що враховують особливості об'єкта дослідження і єдність процесів самоорганізації та управління складними системами.

Методологія економічної синергії дозволяє краще зрозуміти нелінійність формування нових інституційних систем, проаналізувати вплив інституційної діяльності на економіку та дослідити різні траєкторії, за якими система може розвиватися після точки біфуркації. Це особливо важливо при вивченні складних і соціально значущих структур, таких як Залізничний пасажирський транспорт.

Сучасна глобальна транспортна система, включно з пасажирськими перевезеннями, сформувалася під впливом науково-технічного прогресу і відображає рівень розвитку суспільства, економічну структуру та вплив геополітичних чинників. Сьогодні ринок залізничних пасажирських перевезень перебуває під впливом різноманітних факторів: макро- та мікроекономічних, зовнішніх і внутрішніх, регіональних і локальних, соціальних, культурних, демографічних, природних, інформаційних, науково-технічних та інших.

Фактори попиту на залізничні пасажирські перевезення можна класифікувати на внутрішньогалузеві, міжтранпортні, позатранспортні, як це показано на рис. 1.1. Позатранспортні (позагалузеві) фактори знаходяться поза сферою впливу залізничного транспорту і включають економічні, політичні, демографічні, природно-кліматичні та інші фактори. Міжтранспортні фактори частково залежать від діяльності залізниць і визначають взаємозв'язок залізничного транспорту з іншими видами транспорту. У багатьох випадках ціни конкурентів і якість їхніх послуг можуть суттєво впливати на формування попиту.

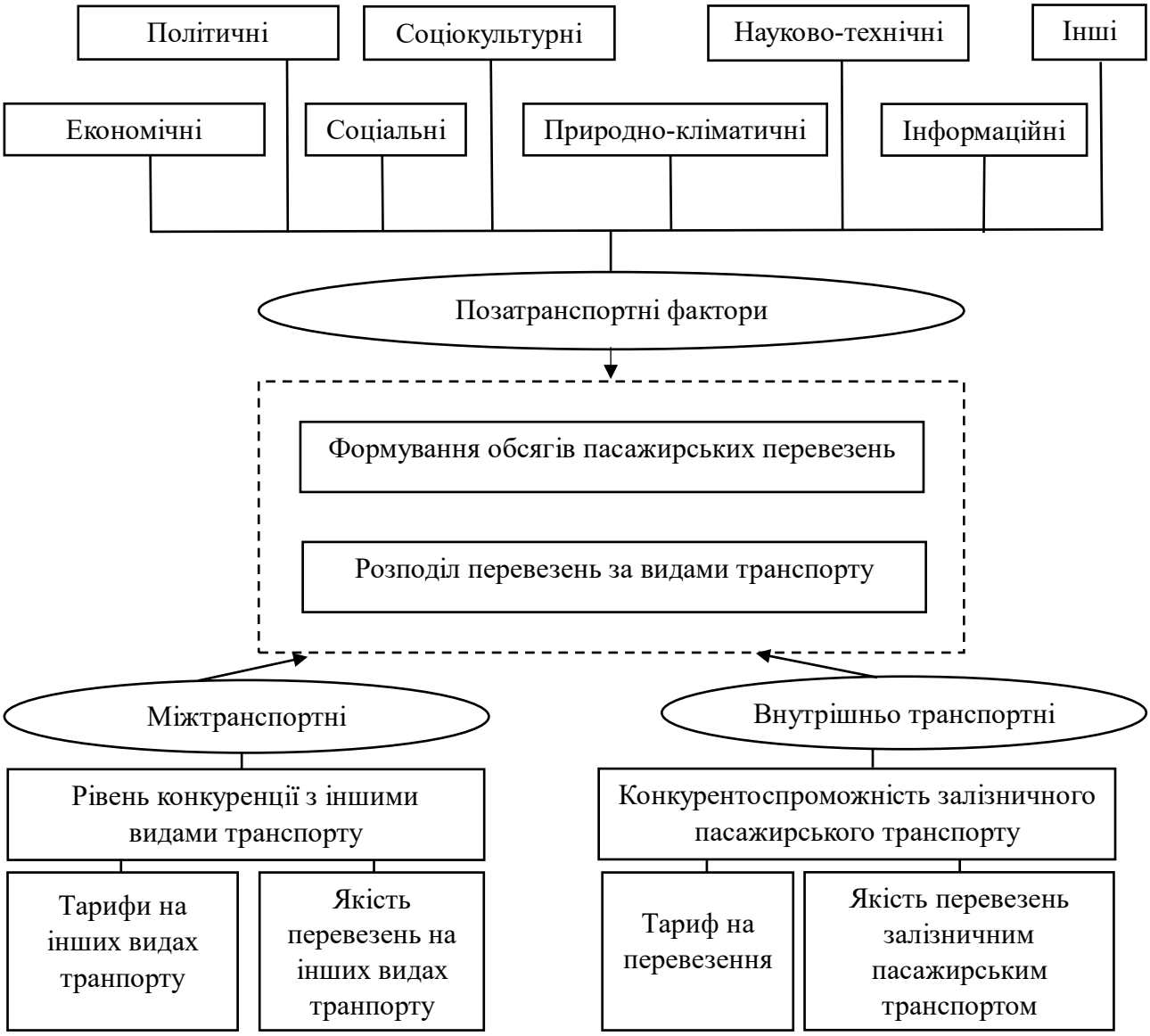


Рисунок 1.1 - Класифікація факторів попиту залізничних пасажирських перевезень

Внутрішньогалузеві чинники повністю залежать від функціонування залізничного транспорту. Особливу роль у формуванні попиту відіграють тарифи, вплив яких є найбільш значним. Конкурентоспроможність залізничного транспорту, а також його привабливість для пасажирів, визначається якістю перевезень, зокрема швидкістю, комфортом, безпекою поїздок та іншими показниками. Зростання попиту на пасажирські перевезення призвело до посилення конкуренції в цьому сегменті ринку.

Водночас рівень тарифів, якість обслуговування та безпека перевезень залежать від стану ресурсів пасажирського господарства і ефективності їх управління, які разом формують економічний потенціал галузі.

До складу останнього, на думку вчених[22-32], входять такі компоненти, як технікотехнологічний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, трудовий, інноваційний, інвестиційний і матеріально-логістичний потенціали.

Під час аналізу позатранспортних чинників особлива увага приділяється глобалізації та інтернаціоналізації, а також демографічним, соціально-культурним, економічним, політичним, природно-екологічним і просторовим аспектам. Демографічна ситуація має вагомий вплив на рівень завантаженості пасажирської інфраструктури. Вона є зовнішнім, об'єктивним і довготривалим чинником, який визначає обсяги пасажирських перевезень. На демографічну ситуацію впливають показники народжуваності, старіння, смертності населення, а також напрями, рівень та характер міграції. Наразі спостерігається значне збільшення чисельності населення планети. Якщо в 1950 році населення становило 2,5 мільярда осіб, то до 1990 року цей показник зріс до 5,3 мільярда, а до 2019 року – до 7,7 мільярда осіб. Прогноз на 2050 рік свідчить, що населення Землі досягне 9,7 мільярда (рис. 1.2) [33], що сприяє розвитку пасажирських перевезень.

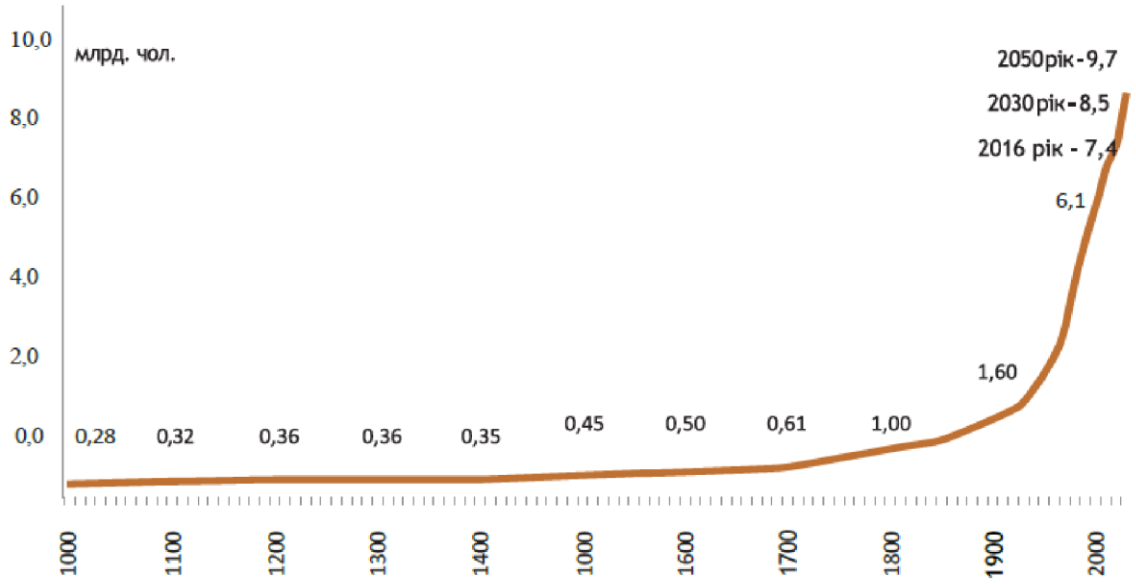


Рисунок 1.2 - Динаміка населення Землі в 1000-2050 роках, млрд чол.

арто також зазначити значний вплив глобалізаційних і інтернаціоналізаційних процесів на розвиток пасажирських перевезень, зокрема через формування міжнародних транспортних коридорів. Найактивніше розвиток транспортних коридорів відбувається в Європі, де паралельно розвиваються система транспортних коридорів Євросоюзу (мережа TEN-T, Transeuropean Network–Transport) та пан'європейська система коридорів, що охоплює здебільшого регіони Центральної та Східної Європи (рис. Б.1 − Б.2 дод. Б). Мережа таких коридорів також формується на азіатському континенті, при цьому важливим завданням є створення шляхів для виходу на європейські транспортні маршрути.

Найвідомішим міжнародним транспортним коридором в Євразійському регіоні є проект TRACECA. Розвиток транспортних коридорів у Північній Америці відбувається в рамках угоди NAFTA, спрямованої на забезпечення торгівлі між США, Канадою та Мексикою. На додаток до такої континентальної мережі існує багато регіональних транспортних ініціатив та проектів, що реалізуються як окремими державами, так і групами країн. жовтень.

У зв'язку з глобалізацією та інтернаціоналізацією останніх кількох десятиліть у світі спостерігається свого роду "бум" міждержавної міграції населення. Фактично, він охоплює всі види міждержавної міграції: етнічну міграцію, що складається з двох потоків - інтеграційних, тобто значного контингенту людей на їх історичну батьківщину; маятникова декомунізація в прикордонних районах різних країн (що особливо характерно для інтеграційних груп, найбільш значущих у сфері міграції). країни Європейського співтовариства);порівняно нове явище, яке найбільш яскраво проявилося з другої половини XX – початку XXI століття – міждержавна торговельна міграція, так звані «човники»; «бізнес-міграція»[34].

Соціокультурні фактори збільшення пасажиропотоку тісно пов'язані з вищевказаними факторами, оскільки вони залежать від умов життя людини. Однією з основних тенденцій розвитку сучасної цивілізації є збільшення

кількості різних комунікацій, в яких туризм відіграє важливу роль. Зростанню туристичної активності сприяє розвиток пасажирських перевезень, особливо залізничних.

В останні роки процес глобалізації та декомунізації призвів до значного збільшення міждержавної міграції. Ця тенденція охоплює всі основні міграційні потоки: вони діляться на 2 типи: інтеграція (повернення великих груп населення на історичну батьківщину) і розселення (формування діаспори за межами історичного регіону). Особливості інтегрованих асоціацій, таких як Європейське Співтовариство, а також різні види примусової міграції. Ці фактори тісно пов'язані з соціокультурними факторами, що впливають на зростання пасажирських перевезень, оскільки вони залежать від соціальних умов і способу життя населення. Однією з важливих тенденцій розвитку сучасного суспільства є збільшення кількості різних форм спілкування, в яких туризм відіграє важливу роль. В даний час відродження туристичної галузі позитивно позначається на розвитку пасажирських перевезень, в тому числі залізничних.

Економічні фактори безпосередньо залежать від загального стану економіки, рівня інфляції, обмінного курсу і податкової системи. Всі ці аспекти визначають матеріальне благополуччя населення, що є одним з ключових факторів попиту на пасажирські перевезення. Важливим параметром також є платоспроможність громадян, яка формується під впливом доходів і цін на товари і послуги. У той же час зростання доходів домогосподарств не завжди призводить до збільшення попиту на залізничний транспорт, оскільки автомобільний транспорт є конкурентом. Вибір пасажирів залежить від рівня розвитку дорожньої інфраструктури, пунктів призначення і пройденої відстані.

Попит на послуги в регуляторному сегменті також залежить від низького середнього доходу населення, що обмежує потребу в поїздках. Жовтень неділі, зростання споживчих цін, інфляція і зростання цін на товари першої необхідності стримували розвиток ринку пасажирських перевезень і створювали додатковий тиск. Аналіз макроекономічних показників останнього десятиліття показує

поступове зростання валового внутрішнього продукту, а також збільшення інвестицій в промислові і транспортні об'єкти.

До політичних чинників, що впливають на мобільність населення як у внутрішніх, так і в міжнародних транспортних перевезеннях, належать: рівень політичної стабільності в країні та регіонах, державні пріоритети у розвитку транспортної галузі, національна політика у сфері зовнішньоекономічних та культурних відносин, а також характер взаємодії з іншими країнами та інші аспекти.

Значну роль у розвитку залізничних пасажирських перевезень відіграє науково-технічний прогрес. У сучасному постіндустріальному суспільстві, що будується на принципах «економіки знань», стійкий та ефективний розвиток залізничного транспорту вимагає активного впровадження інноваційних рішень. Це особливо актуально для пасажирських залізничних перевезень. Науковці зазначають, що глибокі інноваційні зміни в транспортних системах, побудовані на принципах відкритого доступу та адаптивного управління, можуть стати тим рушієм, який здатний допомогти світовій економіці подолати кризові явища і забезпечити перехід до сталого розвитку.

Просторовими факторами є промислове, економічне та історичне значення міста (населених пунктів), кількість жителів, площа міста (населених пунктів). Щільність забудови, планувальні функції, розташування в них центрів тяжіння (з просторових і часових особливостей зон тяжіння і проживання), характер населених пунктів жителів, таких як приміські, сільські, регіональні. На території країни. Природно-кліматичні чинники, з одного боку, сприяють зростанню витрат у пасажирському секторі, а з іншого — підвищують конкурентоспроможність залізничного транспорту порівняно з іншими видами перевезень. Це зумовлено значною залежністю альтернативних видів транспорту від погодних умов.

Екологічні переваги залізничного транспорту, на тлі зростання екологічного тиску на суспільство та економіку, підкреслюють перспективність пасажирських перевезень у цьому сегменті.При цьому важливо враховувати

взаємозв'язок і комплексний вплив різноманітних чинників, що викликають коливання економічної кон'юнктури та є рушійною силою трансформаційних процесів у економіці. Це говорить про те, що циклічна динаміка економічного розвитку впливає на пасажиропотік, що підтверджується статистичними матеріалами, показаними на рис. 1.3.

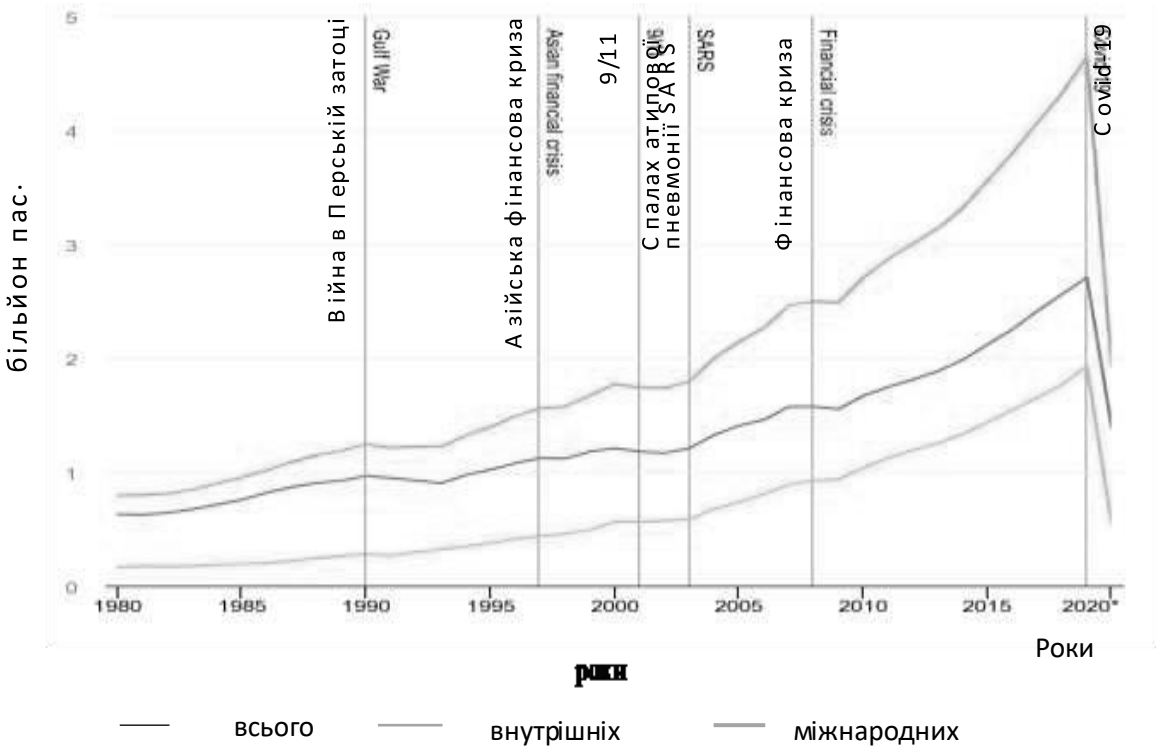


Рисунок 1.3 - Динаміка пасажирських перевезень у світі

Як показано на рис. 1.3, пасажиропотік значно збільшився, але терміни скорочення трафіку через бізнес-кризу очевидні. Під час розгортання коронавірусної кризи спостерігається значне зниження пасажиропотоку. Це пов'язано з тим, що через пандемію COVID-19 більшість штатів частково обмежують або повністю скасовують Пасажирські перевезення як на національному, так і на міжнародному рівні всіма видами транспорту, включаючи Залізничний. Вчені та експерти сходяться на думці, що криза COVID-19 справила серйозний економічний вплив на транспортні системи всіх країн світу.

Щоб запобігти пандемії COVID-19, європейські країни вжили деяких обмежувальних заходів, які мали значний вплив на пасажирські залізничні перевезення. Протягом цього періоду залізничні оператори в кожній країні вжили спеціальних заходів для запобігання поширенню нової коронавірусної інфекції, таких як зменшення трафіку, декомунізація станцій та залів очікування, обмеження продажу квитків та збільшення відстані між пасажирами поїздів.

Обсяг обмежень на пасажирські перевезення визначався керівниками залізниць індивідуально з урахуванням епідеміологічної ситуації в країні і рішення про скорочення поширення інфекції на державному рівні.Характеристика обмежувальних заходів наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Характеристика заходів щодо протидії поширення COVID-19 на пасажирському залізничному транспорті (складено автором на основі джерела [44])

Країна	Характеристика заходів
1	2
Швеція	З 22 квітня 2020 року в Швеції бронювання місць у потягах було обмежено лише сидіннями біля вікон. Це забезпечувало дотримання соціальної дистанції між пасажирами та працівниками, які пересуваються вагонами. У разі подорожі з дітьми рішення щодо місць приймалося окремо. Через зниження попиту на перевезення Шведські залізничні оператори скоротили обсяг перевезень майже на 50%, оскільки 9 із 10 пасажирів припинили користуватися залізницею.
Корея	В Кореї було запроваджено окремі вагони для іноземних пасажирів і жителів, які прибувають із-за кордону. Швидкісні потяги KTX, якими оперує KORAIL, здійснюють 32 рейси щодня між аеропортом Інчхон і станцією Кванмен. По прибуттю пасажирів пересаджують на регіональні потяги з ізольованими вагонами для продовження подорожі. Усі прибулі зобов'язані дотримуватися 14-денного карантину відповідно до вимог уряду.
Італія	Італійський оператор Ferrovie dello Stato поступово скорочував кількість рейсів у 2020 році через зниження попиту. Було впроваджено систему продажу квитків із забезпеченням відстані 1,5 метра між пасажирами. Це сприяло безпечним перевезенням в умовах пандемії.

Продовження таблиці 1.1

Іспанія	Державний оператор Renfe скоротив кількість місць для продажу до 10% від звичайної пропозиції, що дозволило дотримуватися соціальної дистанції. Для зручності пасажирів була спрощена процедура повернення та обміну квитків, доступна онлайн та телефоном. Приміські перевезення на піку попиту зберігалися на рівні 50-80%.
Німеччина	У потягах далекого сполучення пасажиропотік скоротився до 10-15% від звичайного рівня, а на регіональних маршрутах – до 15%. Це дозволило зменшити ризик поширення вірусу.
Великобританія	Уряд разом із залізничними компаніями поступово зменшував обсяг перевезень, реагуючи на різке падіння попиту. До кінця березня 2020 року кількість пасажирів скоротилася на 70%, а доходи операторів знизилися на дві третини.
США	Залізнична корпорація Amtrak зменшила обсяг доступних місць у потягах до 50%. Компанія зазнала втрати 95% пасажиропотоку з початку пандемії. Це дало можливість дотримуватися соціальної дистанції під час перевезень.
Індія	У період з 21 березня до 3 травня 2020 року пасажирські перевезення були повністю зупинені. Для уникнення паніки пасажирам дозволили безперешкодно повертати кошти за квитки.
Чехії	У Чехії скасували пільги на проїзд для студентів і школярів, щоб зменшити потік пасажирів.

Від того як буде коливатися економічне середовище, залежить залізнично пасажирські перевезення, тому цей аспект потребує вивчення. Важливий внесок в теорію дослідження економічних облігацій, що стоїть на позиції динамічного підходу, був внесений в XX столітті, виконаний М. Кіндратієвим. Він дав початкове визначення своєї облігації: "з урахуванням економічної єдності кожного моменту ми розуміємо напрямок і масштаби загальної зміни облігації. елементи національного економічного життя порівняно з попереднім моментом. На думку вчених, економічні умови складаються з багатьох циклів, що складаються з різних періодів, з'єднаних нелінійним ланцюгом зворотного зв'язку. Можливість вирішення проблеми визначення внутрішнього визначення механізму економічного об'єднання міститься в методології поділу економічної економіки на технологічні потоки і кумулятивні процеси.

Зокрема класичний підхід до циклічності економічного розвитку вказує на чотири основні фази: криза, депресія, пожвавлення і підйом (рис. 1.4).

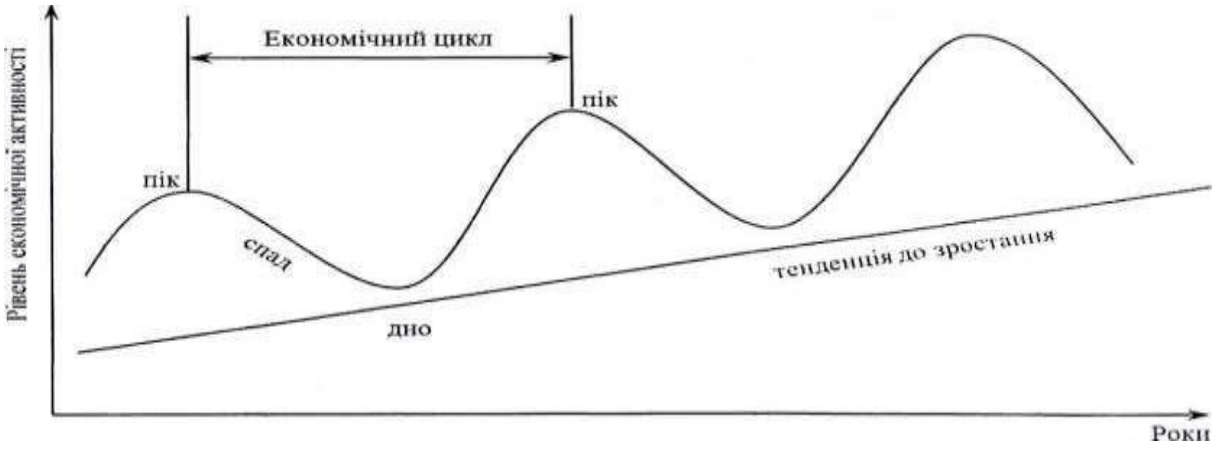


Рисунок 1.4 - Графічне зображення економічного циклу

Подана на рис. 1.4 модель економічного циклу називається чотирьохфазною. Дану модель використовували для опису й аналізу динаміки розвитку економіки у часі. Вона дозволяє упорядкувати спостереження за економічними процесами, виявляти закономірність та прогнозувати можливі тенденції. Основною метою моделі є вивчення змін макроекономічних показників, таких як рівень виробництва, зайнятість та інфляції , на різних етапах економічного циклу. Чотири фази економічного можна розкрити як:

– пік є піковий рівень економічної активності при перевиробництві і, як правило, перенасиченості ринку;

– спад це фаза скорочення економічної активності, коли знижуються обсяги виробництва, зростає безробіття і скорочується інвестиції;

– дно це найнижчий рівень економічної активності, після якого економіка починає поступово відновлюватися.

Ця модель є інструментом для розуміння економічних коливань, їхніх причин та наслідків, що дає змогу приймати ефективні рішення в економічній політиці та бізнесі.

1.2 Характеристика та чинники кризи у пасажирському секторі залізничного транспорту України

Погіршення стану пасажирського комплексу залізничних перевезень, а також загострення супутніх проблем, вимагають уваги до аналізу структурно-логічних аспектів і складових кризової ситуації. Такі проблеми можуть призвести або до ліквідації підприємства, або до розробки ефективних заходів виходу з кризи. У зв'язку з цим дослідження причин кризових явищ і шляхів їх подолання набуває особливої актуальності.

На мікроекономічному рівні значний внесок у розвиток теорії криз зробили такі українські науковці, як В. Василенко, Л. Лігоненко, Т. Клебанова, М. Кизим, В. Пономаренко, А. Штангрет та інші [30-40]. Їхні дослідження сприяли розумінню природи кризових явищ і розробці механізмів їх запобігання в економіці.

Щоб розкрити сутність поняття «криза» на мікроекономічному рівні, варто звернутися до його історичного формування, представленого в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Еволюція терміну «криза»

Період	Визначення терміна	Сфера застосування	Характеристика
До XVII ст.	Перелом у перебігу хвороб	Медицина	Означав момент зміни стану хворого, коли відбувалося раптове зниження температури та зникнення симптомів.

Продовження таблиці 1.2

XVII–XIX ст.	Напружена ситуація, що потребує негайного вирішення	Соціальні процеси	ермін став асоціюватися з негативними подіями (військові чи політичні кризи).
Кінець XIX – перша половина XX ст.	Одна з фаз економічного циклу (криза, депресія, відновлення, підйом)	Макроекономіка	Термін отримав подвійне значення: він міг трактуватися як руйнівний процес або як конструктивна фаза економічного циклу.
Друга половина XX ст.	Економічна криза	Макроекономіка	Розглядалася як фаза циклу відтворення економіки.
	Криза в системі	Теорія систем	Передбачала зміну організаційних форм чи структурних елементів системи.
	Криза підприємства	Мікроекономіка	Означала стан, що може призводити до банкрутства, конфлікти чи дефіцит ресурсів.

Термін «криза» походить із грецької мови й у буквальному перекладі означає «перелом». Це поняття відображає якісну зміну в розвитку процесів, перехід від одного стану до іншого, що кардинально відрізняється за своїми характеристиками. На макроекономічному рівні криза початково асоціювалася з аналізом причин банкрутства підприємств. Однак не всі кризові явища

завершуються банкрутством, оскільки існує багато шляхів виходу із ситуації, які мають позитивний результат. Саме тому це явище привертає значну увагу дослідників, що пропонують різні підходи до його трактування.

У таблиці 1.3 наведено основні інтерпретації поняття «криза», запропоновані різними науковцями.

Таблиця 1.3 – Тлумачення поняття «криза»

Автор	Характеристика
1	2
Л. Лігоненко, М. Тарасюк, О. Хіленко	Порушення внутрішніх механізмів, які забезпечують гнучкість, адаптивність та стабільність підприємства.
І. Бланк	Стан, що характеризується серйозними фінансовими дисбалансами, які виникають циклічно через протиріччя між потребами та фінансовими можливостями.
З. Манів, І. Луцький	Економічна криза починається тоді, коли підприємство перестає бути прибутковим і стає збитковим.
А. Штангрет, В. Шляхетко	Результат накопичення невідповідностей між діяльністю підприємства та умовами ринку, що призводить до посилення кризових явищ і фінансових труднощів.
А. Чернявский	Характеристика стану суб'єкта в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.
А. Крутік	Будь-який переломний момент або перехід до іншого стану, який суттєво змінює параметри системи. Погіршення стабільності також розглядається як кризова ситуація.
А. Асаул	«Хворий» стан системи, що вимагає організаційних і функціональних змін для нормального функціонування.
І. Ансофф	Стан різкого перелому, пов'язаний із гострими проблемами або критичними ситуаціями.

Продовження таблциі 1.3

Е. Уткін	Кризу можна трактувати як явище, що одночасно руйнує стару систему і створює передумови для нового розвитку.
Р. Акофф	Зміна тенденцій у функціонуванні системи, що порушує її стабільність, але водночас відкриває можливості для оновлення.
Л. Планкетт, Г. Дейл	Невідповідність між реальним і бажаним станом об'єкта управління.
А. Поддерьогін	Етап розбалансованості роботи підприємства, що супроводжується обмеженим впливом керівництва на фінансові процеси.

Усі визначення, представлені в таблиці, свідчать, що криза здебільшого асоціюється з такими характеристиками, як «нестабільність», «розлад», «загроза», «переломний момент». Водночас дослідники визнають багатогранність поняття, адже криза може мати як руйнівні наслідки, так і стати основою для подальшого розвитку.

Різні науковці висвітлюють кілька підходів до аналізу кризових явищ. І. Чорновіл виділяє три основні теоретичні перспективи:

1. Криза як форма прогресивного розвитку. У цьому контексті криза розглядається як природний процес, який сприяє вдосконаленню системи.

2. Переломний момент у функціонуванні бізнесу. Згідно з цією точкою зору, кризу можна трактувати як будь-які суттєві зміни, незалежно від їхнього позитивного чи негативного впливу.

3. Суттєве погіршення ключових показників. Цей підхід пов'язує кризу з критичними умовами, що можуть призвести до банкрутства.

Е. Рогатенюк, аналізуючи дослідження західних учених, визначив п'ять теоретичних підходів до розуміння кризи. Деякі з них акцентують увагу на неможливості своєчасно розпізнати ознаки негативних тенденцій, тоді як інші

зосереджуються на вирішенні проблем, які виходять за межі стандартних процедур.

Таким чином, криза є складним явищем, що охоплює як ризики, так і потенціал для оновлення. Її вивчення важливе для розробки ефективних управлінських стратегій.

У роботах представників четвертого підходу криза розглядається переважно як загроза втрати компанією її конкурентних переваг. Натомість представники п’ятого підходу трактують кризу не лише як негативне чи руйнівне явище, але й як процес, що виявляє трансформаційні сили. Вони підкреслюють, що криза «...розкриває те, що зазвичай залишається поза увагою, і підвищує ефективність організації завдяки активації трансформуючих сил, які сприяють її еволюції».

Різні підходи до визначення терміна «криза» мають спільні елементи. По-перше, більшість дослідників вважають основним аспектом кризи загострення внутрішніх протиріч у системі. По-друге, для характеристики змін у діяльності підприємства застосовуються кризові явища, які найкраще ілюструють специфіку певної категорії. Обидва ці елементи, якщо вони присутні у визначенні, відображають зв’язок між сутністю та проявами досліджуваного явища. Якщо перший компонент відсутній, то підхід до визначення кризи стає феноменологічним, що зводиться лише до опису її проявів у діяльності підприємства – чи то стисло, чи у розгорнутій формі.

Відсутність другого компонента веде до визначення типів механізмів, де через додаткові категорії виражається причинно-наслідковий зв'язок, який найкраще розкриває суть досліджуваного поняття. Для того, щоб чітко сформулювати абстрактну економічну категорію «інституційна криза», автор використовує різні терміни, такі як: «стан», «явище», «процес», «розрив», «період», «стадія», «момент» тощо. К. Черногорова, враховуючи вищезазначене, робить висновок, що різноманітність вираження кризи можна пояснити застосуванням різних підходів у дослідженні. Так, якщо криза розглядається як періодичні коливання в діяльності підприємства, її можна виразити через поняття

періоду або фази. Якщо використовувати процесний підхід, то криза буде трактуватися як процес. Коли ж діагностика кризи є основою концепції системи, має сенс розглядати кризу як певний стан. Формулювання кризи як переломного моменту в розвитку підприємства гармонійно поєднується з концепцією переломного моменту в теорії самоорганізації, де акцент робиться на зміні напрямку розвитку або раптовому переході системи (підприємства) до нової якості. Незважаючи на фундаментальну важливість концепції точок розгалуження для розуміння кризи в діяльності компанії, цей підхід можна назвати "вузьким" поглядом на кризу, оскільки він не враховує

Регіон розвитку розгалуження – стадію входження в кризу і фазу трансформації кризи. бізнес-це формування нового стабільного періоду або коли бізнес переходить в хаотичний режим роботи і припиняє економічну діяльність.

Цей підхід заснований на тому, що криза виконує три важливі функції: 1) різке ослаблення і усунення (або якісне перетворення) домінуючого, домінуючого, але застарілого елемента, який вже вичерпав свою потенційну систему; 2) перший слабкий елемент нової системи прокладає шлях для затвердження майбутніх циклів; 3) випробування на міцність і успадкування накопичених і перенесених в майбутнє елементів (зазвичай в них одночасно зберігаються елементи суперсистеми і суперсистеми) іноді їх частково замінюють.

Варто зазначити, що наведений вище коментар відображає два основні підходи до оцінки кризових ситуацій, характерні для досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, — негативний і позитивний. У рамках негативного підходу акцент робиться на руйнівному впливі кризи на діяльність підприємства, включаючи загрозу банкрутства, викликану кризовими явищами. Натомість позитивний підхід базується на розумінні кризи як об’єктивного процесу, який супроводжує розвиток системи.

Таким чином, інституційна криза може розглядатися як переломний момент у низці подій, процесів і дій. Криза на підприємстві є об’єктивним процесом, що може призводити як до оптимізації системи, так і до її руйнування,

якщо остання не здатна адаптуватися до нових умов розвитку. З одного боку, криза виконує творчу функцію, адже без неї неможливий прогрес або якісні зміни. З іншого боку, вона має руйнівний характер, оскільки стає передумовою та умовою для нового якісного стрибка. Врешті-решт, незважаючи на її подвійний вплив, криза сприяє прогресу.

Едгар Морен [42], розглядаючи кризові явища, вказує на їхній здебільшого позитивний вплив. Вони дозволяють організаціям навчатися на власних помилках та мобілізувати зусилля для здійснення необхідних змін. Серед ключових ознак кризи на рівні суб'єктів господарювання виокремлюють низку характерних проявів, які заслуговують на детальний аналіз.

Серед основних ознак кризи на рівні суб'єктів господарювання виділяють такі[44-46].

1. Кризові явища відображають накопичені всередині господарської системи та у зовнішньому середовищі протиріччя, які потребують вирішення для подальшого існування або розвитку системи. Ступінь вираженості цих протиріч визначає інтенсивність і тривалість кризи, а також її наслідки.

2. Криза є тривалим процесом, що має чіткі часові рамки. Її перебіг можна розділити на стадії, кожна з яких характеризується певною тривалістю, специфікою проявів, рівнем впливу на суб'єкт господарювання та потребами у відповідному управлінні.

3. Криза є природним економічним процесом, що обумовлений тенденціями розвитку окремих видів діяльності або управлінських підсистем. Вона має як руйнівний, так і відновлювальний вплив, оскільки слугує імпульсом для змін і стимулювання подальшого розвитку.

4. Криза спричиняє втрату або значне порушення життєздатного стану організації. Відновлення життєздатності можливе завдяки реалізації управлінських дій, спрямованих на відновлення ключових параметрів функціонування як через внутрішні, так і через зовнішні заходи.

5. Кризові явища можуть виникати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Вони можуть або перешкоджати його розвитку й переходу

на новий етап, або ж спричиняти передчасне старіння та ліквідацію. На кожній стадії життєвого циклу організації існують свої причини кризи та особливості її подолання.

6. Кризи мають періодичний характер, але ця періодичність індивідуальна для кожного суб'єкта господарювання. Вона не збігається за часом із циклами розвитку галузі, національної або світової економіки, хоча може бути ними спровокована.

7. Розгортання кризових явищ відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які мають специфічне співвідношення та унікальну для кожного суб'єкта комбінацію.

8. Криза створює загрози для діяльності організації. Її наслідки можуть бути як позитивними, якщо вдається вирішити накопичені проблеми та оновити систему управління, так і негативними, якщо криза призводить до банкрутства або ліквідації підприємства. Успішне подолання кризи відкриває перспективи для зростання, тоді як невдача може стати причиною припинення діяльності.

Кризи можуть виникати на всіх етапах життєвого циклу підприємств, і багато дослідників погоджуються з тим, що це є характерною рисою таких процесів. Оцінюючи перехід від однієї стадії життєвого циклу суб'єкта господарювання до наступної, можна виділити кризові явища та розробити способи їх подолання.

Фактори, які впливають на виникнення та розвиток кризових процесів, поділяються на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

До екзогенних факторів належать ті, на які підприємство не може безпосередньо вплинути, оскільки їх неможливо передбачити. Ендогенні фактори, в свою чергу, зазвичай залежать від методів та організації діяльності самого підприємства. Серед основних зовнішніх чинників, що можуть стати причиною фінансових криз, виділяють наступні групи:

- Загальноекономічні чинники: скорочення обсягів національного доходу, підвищення рівня інфляції, уповільнення оборотності фінансових

ресурсів, нестабільність у податковій системі, законодавчі зміни, зменшення реальних доходів громадян, а також зростання безробіття.

- Ринкові фактори: зменшення місткості внутрішнього ринку, посилення монополізації окремих сегментів економіки.,Скорочення попиту на товари і послуги, збільшення пропозиції товарів-замінників, зниження активності на фондових ринках, коливання валютного курсу, що призводять до економічної нестабільності.
- Інші зовнішні фактори: політична нестабільність, яка ускладнює довгострокове планування, негативні демографічні зміни, які впливають на споживчі можливості населення, несподівані природні катаклізми, що руйнують інфраструктуру та порушують логістичні ланцюги, підвищення рівня криміногенної загрози, що створює додаткові ризики для бізнесу.
- Внутрішні чинники: неефективна маркетингова стратегія, яка не відповідає вимогам сучасного ринку, неврівноваженість у структурі витрат через надмірну частку постійних витрат, низька ефективність використання основних засобів виробництва, надлишкові складські запаси, що ведуть до заморожування оборотних коштів, вузький асортимент продукції, який не задовольняє різноманітні потреби споживачів, проблеми в організації та управлінні виробничими процесами, які знижують загальну продуктивність.
- Інвестиційні чинники: слабке управління інвестиційним портфелем, затримки у виконанні будівельно-монтажних робіт, перевищення кошторису інвестиційних проєктів, низька дохідність інвестицій, відсутність ефективного управління інвестиціями.
- Фінансові чинники: невідповідна фінансова стратегія, недостатня ліквідність активів, надмірне залучення позикових коштів, висока частка короткострокової заборгованості, зростання обсягів дебіторської заборгованості, високі витрати на залучення фінансування, невиправданий рівень фінансових ризиків, слабке управління фінансовими ресурсами.

Зовнішні чинники здебільшого впливають на стратегічний рівень розвитку бізнесу. Якщо керівництво реагує неадекватно, несвоєчасно або не використовує

ефективну систему раннього виявлення загроз, що має на меті попередження банкрутства, ці зовнішні впливи можуть призвести до фінансової кризи в діяльності компанії.

Кожна криза проявляється через різні симптоми, що потребують чіткої класифікації для ефективного управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

Якщо розглядати класифікацію кризових явищ у підприємницькій діяльності, можна виокремити основні класифікаційні ознаки: причини виникнення криз, рівень узгодженості, можливість прогнозування, ефективність реалізації антикризових заходів, а також вплив тайм-менеджменту на діяльність суб'єкта господарювання. Однак ця класифікація не є вичерпною, оскільки вона не враховує поділу криз за масштабом, тяжкістю проявів, умовами їх виникнення та іншими характеристиками.

Більш деталізовану класифікацію запропонував В. Василенко. Він визначив кризу як явище, що класифікується за такими критеріями: структура відносин у соціально-економічній системі, рівень розподілу проблем, причини виникнення, передбачуваність, ступінь детермінованості, масштаби руйнування соціально-економічної системи, а також тривалість її існування[35].

Схожий підхід до класифікації внутрішніх криз підприємств представили В. Козик і О. Андрушко. Ці автори акцентують увагу на етапах розвитку кризи, сфері її проявів, характері та умовах виникнення, а також етапах життєвого циклу підприємства, у межах яких виникла криза, і рівні адміністративного впливу на неї. Такий підхід дозволяє більш комплексно аналізувати кризові ситуації та їх вплив на діяльність підприємства[49].

П. Кукоба також розглядає цей підхід і пропонує власну класифікацію типів криз, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнесу. Автор виділяє кілька класифікаційних критеріїв, серед яких: тривалість впливу, причини виникнення, наслідки, етапи розвитку, функції управління, ймовірність прогнозування, ймовірність подолання кризових ситуацій та інтенсивність впливу. [49].

Огляд літературних джерел дозволяє вченим стверджувати, що вони розробили основну типологію криз, що виникають у комерційних організаціях, але все ще існує не визначеність у визначенні типологічних характеристиктаїх взаємо виключенні.

Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду» (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера)

Фаза 1. Зріст за рахунок створення. Підприємець втілює свої ідеї в життя і змушує всіх повірити в них. Вся увага зосереджена на розробці продукту та маркетингу. З ростом організації знань і навичок керівника стає недостатньо, потрібно професійне керівництво, делегування повноважень, і виникає так звана криза лідерства.

Фаза 2. Ріст за рахунок директивного управління. На цьому етапі будується організаційна структура, сувора централізація влади, система формального спілкування, система заохочення і покарання, а також система контролю. Поступово зростаюча організація починає диверсифікуватися і розширюватися. У такій системі управління між верхнім і нижнім рівнями управління починають

виникати численні протиріччя, за якими слідує криза автономії, яка вирішується тільки шляхом делегування повноважень.

Зростання до 3-го терміну делегування. На даному етапі відбувається реструктуризація системи управління, Децентралізація функцій і делегування повноважень на проміжний рівень управління для виходу на нові ринки і розробки нових продуктів. Вище керівництво приділяє більше уваги стратегічному розвитку, поступово втрачаючи контроль над усією організацією, що призводить до кризи контролю, яка вирішується розробкою координаційних програм.

Зростання за рахунок Коригувань фази 4. Характеризується зміною системи координації функціональних підрозділів, тобто слабкі і централізовані підрозділи об'єднуються в продуктові групи, створюються стратегічні підрозділи з високим ступенем незалежності, але право приймати основні виробничі рішення залишається. Організація стикається з дуже складною системою планування та розподілу коштів, а також проблемами з системою контролю перевантаження. Це значно уповільнює реакцію на зміни у зовнішньому середовищі і знижує ефективність роботи організації. Очевидна криза бюрократії.

Зростання завдяки співпраці на 5-му етапі. На цьому етапі співробітники об'єднуються, встановлюються спільні інтереси і цінності, впроваджуються внутрішні команди консультантів, які не керують відділом, але допомагають керівнику професійними порадами, заохочуються нові ідеї, і виникає загроза психологічної втоми, коли співробітники не зможуть працювати єдиною командою. Теоретично, на цьому етапі ви можете ввести матричну структуру.

Криза-це складний і об'єктивний процес, що включає якісні та кількісні зміни у виробничо-господарській діяльності підприємства або організації. Це може мати різні наслідки: при поганій пристосованості бізнесу до нових умов кризи часто призводять до негативних наслідків, таких як зниження продуктивності праці, ринкові втрати і банкрутство. Однак ситуація може скластися на користь організації, якщо керівництво компанії зможе ефективно

управляти кризовими ситуаціями.Це оптимізує діяльність, виявляє приховані резерви і підвищує конкурентоспроможність.

Щоб отримати повне уявлення про кризу, важливо визначити та проаналізувати ключові фактори, такі як фактори, причини та симптоми.

Кризові фактори-це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що впливають на виникнення кризових явищ. До них відносяться певні аспекти функціонування бізнесу: зміни економічного середовища, політична нестабільність, технологічні прориви, неефективні системи управління та неадекватна інноваційна діяльність.

Причина кризи-це особлива ситуація, яка безпосередньо викликає кризу. Вони можуть бути пов'язані як із зовнішніми загрозами (законодавчі зміни, рецесія), так і з внутрішніми проблемами (погане управління, низька ефективність, відсутність стратегій розвитку).

Симптоми кризи-це зовнішні ознаки, що вказують на можливе наближення або розвиток кризової ситуації. Вони проявляються у вигляді змін організаційних показників: зниження прибутковості, збільшення витрат, зниження задоволеності клієнтів або співробітників, зниження ліквідності активів. Симптоми важливі для раннього виявлення кризи, але не завжди можливо чітко визначити її справжню причину.

Антикризове управління вимагає системного підходу, який включає моніторинг ефективності, аналіз ринку, оцінку ризиків і розробку стратегій відповідності. Визначити причину кризи і вибрати найкращий спосіб його подолання можна на основі симптомів і факторів. Успішне управління дозволяє не тільки уникнути негативних наслідків, але і перетворити кризу в можливість для оновлення і зростання.

Таким чином, криза - це не тільки загроза, а й рушійна сила розвитку, якщо його характер проявляється своєчасно і якщо дається компетентна відповідь.

1.3 Сутність та класифікація ризиків на залізничному транспорті

Трансформація економічних відносин в Україні потребує ґрунтовного удосконалення теоретичних і практичних підходів до управління ризиками у господарській діяльності. Проте досі залишаються невирішеними низка важливих питань, зокрема, термінологічні розбіжності щодо визначення сутності поняття "ризик". Крім того, недостатньо обґрунтованими залишаються методичні підходи до його класифікації, а також слабо досліджено механізми оцінки можливих втрат підприємств транспортної галузі від впливу ризиків. Особливо гостро це питання постає для підприємств залізничного транспорту, де відсутні ефективні комплексні системи управління ризиками, враховуючи специфіку галузі.

Науково-практична література пропонує численні трактування терміну "ризик", які базуються на різних методологічних підходах. Відсутність єдиного підходу до визначення цієї категорії ускладнює практичну оцінку ризиків і стримує їх ефективне управління. Тому важливо узагальнити існуючі визначення поняття "ризик", розкриваючи його як багатогранну категорію. Ризик не лише виступає в ролі ймовірності небезпеки чи невдачі, але й пов’язаний із подоланням невизначеності, прийняттям рішень у конфліктних ситуаціях і можливістю як несприятливих, так і позитивних відхилень від запланованих результатів. Такий підхід дозволяє всебічно зрозуміти сутність цього складного явища.

У рамках дослідження запропоновано класифікацію ризиків, пов’язаних із транспортним обслуговуванням клієнтів, яка охоплює ключові їх види (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Узагальнена класифікація ризиків

Класифікація	Вижи ризиків
Сфера виникнення	- зовнішні - внутрішні
Тривалість впливу	- постінйні - тимчасові
Можливість передбачення наслідків	- прознозовані - непрознозовані

Продовження таблиці 1.4

Джерела походження	- техногенні - природні - мішані
Ступінь наслідків	- не значні - критичні - катастрофічні
Характер діяльності, з якою пов’язані	- виробничі - фінансові - комерційні - інноваційні
Причина виникнення	- природні - екологічні - політичні - економічні - кадрові

Ризики, що виникають в діяльності підприємства, можна класифікувати відповідно до їх основними причинами. Природні ризики пов'язані з природними явищами, екологічні ризики пов'язані із загрозою цивільної відповідальності за шкоду навколишньому середовищу, політичні ризики пов'язані з втратами в результаті змін у державній політиці, а транспортні ризики пов'язані з перевезенням товарів різними видами транспорту. Майновий ризик пов'язаний з пошкодженням або втратою майна в результаті обставин, що не залежать від підприємця, а Торговий ризик пов'язаний із затримками платежів, винятками або проблемами з майном. Недоліком декомунізацією поточної класифікації є відсутність взаємозв'язку між цими категоріями, а також відсутність відповідності конкретної галузі. Тільки детальна класифікація, що враховує деталі діяльності компанії, може дати повну картину потенційної загрози. Такий підхід дозволяє систематизувати ризики, провести поглиблений аналіз і підвищити ефективність управління. Ризики, особливо в реальному секторі економіки, особливо в залізничному транспорті, проявляються у вигляді негативних впливів, в основному під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Враховуючи це, ризик визначається як потенційна загроза, яка може вплинути на ключові економічні показники компанії через невизначені умови праці, що призведе до несприятливих відхилень від очікуваних результатів. Щоб

систематизувати загрозу залізничному транспорту, необхідно класифікувати ризик за його походженням.

Зовнішні ризики, що впливають на діяльність Укрзалізниці, охоплюють широкий спектр загроз, пов'язаних з глобальними та місцевими факторами. Макроекономічні ризики виникають в результаті взаємодії зі світовою неділею, на них впливають економічні тенденції, що охоплюють всі сектори економіки, а також залежать від змін ринкового середовища. Ринковий ризик обумовлений позицією компанії на неділю внутрішніх і міжнародних перевезень і пов'язаний зі змінами в структурі транспортної галузі, тарифами, екологічними стандартами, технічною підтримкою і т.д. Це залежить.

Фінансовий ризик може бути пов'язаний зі змінами зовнішнього фінансового середовища, включаючи коливання обмінних курсів, процентних ставок, вартості цінних паперів і товарів, а також виникає в разі недотримання зобов'язань іншої сторони. Ризики в сфері трудових ресурсів пов'язані з демографічними труднощами, нестачею кваліфікованих робітників і дисбалансом працездатного складу населення. Репутаційний ризик виникає, коли втрачається довіра клієнтів та партнерів, що може негативно вплинути на взаємодію з клієнтами та партнерами.

Політичні ризики обумовлені змінами у внутрішній і зовнішній політиці, впливом змін у законодавстві, державному регулюванні майнових відносин. Ризик реформування може проявитися в результаті структурних змін, внесених до сфери залізничного транспорту, і може становити додаткову загрозу стабільній роботі Жовтневий залізничний транспорт. Антропогенні і кліматичні ризики виникають в результаті стихійних або техногенних катастроф, які можуть перешкодити функціонуванню інфраструктури.

Науково-технічні ризики пов'язані з розробкою нових технологій, впровадженням інноваційних матеріалів і методів управління і можуть створювати невизначеність, незважаючи на їх очікування. Неділя дек. Нарешті, регуляторні ризики пов'язані з недостатнім або несприятливим регулюванням

відносин між учасниками ринку залізничних перевезень, що може перешкодити ефективній роботі компанії.

Внутрішні ризики залізничного транспорту включають кілька категорій, що охоплюють важливі аспекти діяльності галузі. Виробничі та технічні ризики пов'язані з організацією транспортних процесів, забезпеченням транспортної безпеки та дотриманням певних стандартів якості транспортних послуг. Технічні та ресурсні ризики виникають через проблеми з технічним оснащенням, забезпеченням ресурсами, інформаційним забезпеченням діяльності залізничного транспорту. Інвестиційний ризик пов'язаний з обґрунтуванням та вибором напрямку інвестицій та досягненням запланованої рентабельності інвестицій. Ризик структурних змін виникає через очікувані реформи, які передбачають виділення конкурентоспроможних сегментів залізничної неділі, створення нових сегментів та взаємодію з дочірніми компаніями та дочірніми компаніями.

До категорії фінансових ризиків відносяться загрози, пов'язані з раціональним використанням фінансових ресурсів, підтриманням фінансової стабільності та незалежності. Кадровий ризик виникає через необхідність створити ефективну систему управління людськими ресурсами, мотивувати співробітників, залучати і утримувати відмінних фахівців, а також підтримувати професійний розвиток.

Нарешті, управлінські ризики виникають у процесі демонстрації, прийняття та реалізації управлінських рішень, які безпосередньо впливають на функціонування залізничного транспорту. Під час досліджень з управління ризиками ці групи можуть бути доповнені або розроблені відповідно до поточних завдань і конкретними критеріями.

Висновки до розділу 1

Розвиток пасажирського залізничного транспорту є ключовою складовою сталого економічного зростання, соціального прогресу та інтеграції України у

глобальні економічні процеси. Ця галузь забезпечує швидке переміщення людей, скорочує затори, зменшує рівень забруднення довкілля та підвищує безпеку перевезень. У статті наголошується, що розвинені країни активно інвестують у залізничну інфраструктуру, тоді як в Україні ця сфера стикається з низкою проблем, зокрема дефіцитом коштів, неефективним управлінням ресурсами та відсутністю належної інноваційної політики. Для подолання цих викликів важливим є використання сучасних методологічних підходів, таких як економічна синергетика.

Цей підхід, заснований на ідеях самоорганізації та нелінійного мислення, дозволяє глибше аналізувати процеси управління, розуміти нелінійність економічних систем, знаходити точки біфуркації і сприяти стійкому розвитку галузі. Зокрема, синергетика дозволяє інтегрувати внутрішні й зовнішні фактори впливу, зокрема техніко-технологічні, фінансово-економічні, демографічні та соціально-економічні аспекти. У статті підкреслено, що попит на пасажирські перевезення залежить від рівня тарифів, комфорту, швидкості та безпеки, які визначають конкурентоспроможність транспорту.

Водночас, зовнішні економічні фактори, як-от інфляція, платоспроможність населення, розвиток автомобільного транспорту та глобалізаційні процеси, створюють додаткові виклики. Кризи, які виникають у функціонуванні залізничного транспорту, є неминучими на різних етапах його життєвого циклу, але можуть бути подолані за допомогою ефективного управління, адаптації до змін і стратегічного планування. Визначення кризових симптомів, їх причин і факторів дозволяє розробляти механізми реагування і прогнозування, запобігаючи негативним наслідкам і відкриваючи нові можливості для розвитку. Отже, для підвищення ефективності та конкурентоспроможності пасажирського залізничного транспорту в Україні необхідно впроваджувати інноваційні рішення, розробляти довгострокову стратегію розвитку та створювати умови для залучення інвестицій, зосереджуючи увагу на підвищенні якості послуг і адаптації до сучасних викликів.

Для здійснення всебічного аналізу кризових явищ у сфері залізничних пасажирських перевезень обрано такі ключові аспекти: фінансова стабільність та ризик банкрутства, етапи розвитку та їх цикли, внутрішні суперечності розвитку та значення бізнесу.

2 ПІДХОДИ ДО ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Наукові підходи до подолання кризових явищ у пасажирському комплексі залізничного транспорту

Кризові явища, які охоплюють усі сфери економічної діяльності, мають двоїстий характер. З одного боку, криза обмежує можливості організацій для подальшого розвитку, а з іншого – створює передумови для переходу підприємства на новий, якісно вищий рівень функціонування відповідно до актуальних умов. У сучасних реаліях пасажирський комплекс залізничного транспорту України перебуває в стані глибокої системної кризи. Цей стан проявляється в таких негативних аспектах, як зменшення інноваційної активності, значний відтік інвестицій і кваліфікованого персоналу, збільшення кількості технічно зношених ресурсів і різке зниження пасажиропотоку, що супроводжується погіршенням якості обслуговування. Низька ефективність управлінської системи, зволікання з реформами, відсутність прогресивних підходів до управління галуззю, а також наслідки глобальної пандемії COVID-19 значною мірою посилили кризовий стан і створили нові виклики для функціонування комплексу пасажирських перевезень.

Водночас глобальні кризові потрясіння, які негативно вплинули на внутрішній ринок пасажирських перевезень, відкривають нові перспективи для розвитку галузі. Однією з ключових можливостей для подолання наслідків кризи є впровадження сучасних цифрових технологій. Вони здатні не лише вдосконалити процеси обслуговування пасажирів, але й вплинути на зміну їхніх уподобань та вимог, формуючи нові орієнтири для розвитку залізничного транспорту. Також, незважаючи на багаторічну кризу, пасажирський комплекс зберіг певну економічну ефективність та накопичив значний досвід у сфері регулювання, який, за умови правильного використання та інтеграції із

сучасними зовнішніми можливостями, може стати рушійною силою для підвищення ефективності роботи залізничної галузі.

Для вирішення нагальних проблем пасажирського комплексу необхідно розробити і впровадити стратегічні сценарії його розвитку. Ці сценарії мають враховувати сучасні тенденції цифрової трансформації пасажирських перевезень і специфіку функціонування внутрішніх залізничних маршрутів. Інтеграція інноваційних підходів, адаптація до змін зовнішнього середовища та впровадження структурних реформ допоможуть не лише подолати кризу, а й вивести пасажирський комплекс на якісно новий рівень, забезпечивши його стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Розвиток останнього стане можливим тільки при систематичному розумінні наукових поглядів на методи і засоби подолання кризових явищ як в економіці країни, так і, зокрема, в пасажирському комплексі, і на цій основі шляхом розробки ефективного сингулярного підходу до врівноваження проявів кризи в пасажирському комплексі. Залізничний транспорт в Україні.

Кризові явища мають різний характер і рівень прояву, тому в сучасній науковій літературі сформовано безліч підходів до подолання прояву кризи, а ряд інструментів різниться в залежності від ступеня охоплення економічної системи кризовими явищами. Залежно від масштабів поширення кризових явищ в економіці формуються підходи до подолання криз на глобальному, національному, галузевому та інституційному рівнях. Зокрема, на думку А., пом'якшення наслідків глобальної економічної кризи. Бурдяку необхідно створити 3-рівневу систему економічного регулювання, що включає глобальні, регіональні та регулюючі органи. Крім того, автори вказують на низку антикризових заходів, які країни повинні вжити для пом'якшення негативних наслідків глобальної економічної кризи, які полягають у скороченні протекціонізму, відмові від політики націоналізації, поверненні до структурних та інституційних реформ та перегляді систем внутрішнього та глобального фінансового нагляду.

Відкрийте для себе ознаки та наслідки глобальної економічної кризи, О.Барановський, В. Гітс, б. Кваснюк, С. Кораблін, Я.Белінська, Я. Жаліло, Д. Покришка в першу чергу фокусується на необхідності поліпшення інституційного середовища держави за рахунок створення ефективних інститутів і компенсації впливу глобальної економічної кризи на економіку України [51-52].

Щоб подолати кризові явища в українських індустріальних парках, в.Дикань, м. А. разом з Кореном він намітив низку інструментів для прогресивних змін у промисловості та заохочення державою морально-етичного виховання учасників виробничих відносин, а також взяв на себе провідну роль у підвищенні ефективності функціонування вітчизняних промислових підприємств. до соціального регулювання та морального виховання громадян України. [53].

Як ще одна сфера управління, антикризове управління, яке досить довго вивчалося економічним співтовариством, ще не втрачено, але переживає новий період розвитку. Однак у той час кризове управління розглядалося лише з точки зору управління, спрямованого на подолання криз, і неможливо було передбачити ймовірність та запобігання кризовим явищам в економічній, соціальній, політичній та культурній сферах суспільства. З розвитком економічних відносин змінюються і механізми подолання кризових ситуацій в економіці, і погляди вчених на розуміння змісту антикризового менеджменту. Відмінності в цілях і завданнях роботи, а також етапи життєвого циклу підприємства в умовах кризи. Єдине спільне між поточною декомунізацією цієї концепції полягає в тому, що більшість вчених оцінюють кризове управління з точки зору дій, спрямованих на подолання кризи.

Частіш за все антикризове управління висвітлюють науковцями в рамках двох ключових підходів:

- вузького - цей підхід акцентує увагу на заходах, спрямованих на подолання вже існуючих кризових явищ. Його прихильники (А. Балашов, С. Ільїн, Дж. Кейнс та інші) фокусуються на тому, як реагувати на кризу, коли вона вже виникла;

- широкого – Прихильники широкого підходу (А. Грязнова, І. Бланк, С. Рамазанов та інші) розглядають антикризове управління як системну діяльність, яка включає як попередження кризи, так і пом'якшення її наслідків.

Аналіз поглядів вчених на визначення змісту поняття «антикризове управління» (табл. 2.1) демонтсрує інституційний, діяльнісний, процесний та комплекснтй підход до трактування даної категорії. Так, представники інституційного підходу (Дж. Кейнс, А. Штангрет) розглядають антикризове управління в контексті реалізації державою заходів щодо покращення економічної ситуації в країні. Е. Уткін, В. Василенко, В. Крижановський, Е. Мінаєв, В. Панагушин та інші – представники діяльнісного підходу – дотримуються точки зору під час визначення змісту антикризового управління як управлінської діяльності, що реалізується на підприємстві і зорієнтована попередження і подолання проявів кризи.

Таблиця 2.1 - Погляди дослідників на зміст поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення антикризового управління	Ключова відмінність в трактуванні	Підхід
1	2	3	4
Дж. Кейнс	Комплекс державних заходів, спрямованих на стабілізацію та поліпшення соціально-економічного стану країни.	Акцент на державному регулюванні антикризових процесів.	Інституційний
А. Штангрет	Система заходів, реалізована на всіх рівнях управління економікою для прогнозування, виявлення та подолання кризових явищ.	Орієнтація на багаторівневий підхід до управління економікою.	Системний

Продовження таблиці 2.1

В. Василенко	Управлінська діяльність, спрямована на прогнозування та аналіз імовірності кризових ситуацій і, у разі їх виникнення, на оперативне їх подолання з мінімальними втратами.	Управління на рівні підприємства з акцентом на профілактику та подолання криз.	Діяльнісний
І. Шварц	Діяльність на рівні підприємства, орієнтована на планування, моніторинг та підтримання стабільного розвитку ключових параметрів його функціонування.	Фокус на стабільності розвитку та контролі.	Управлінський
С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова	истема управління підприємством, що діє на постійній основі для попередження криз, усунення їх проявів і покращення конкурентоспроможності підприємства.	Комплексний підхід із орієнтацією на довгострокову конкурентоспроможність.	Комплексний
Л. Ситник	Управління розвитком підприємства через оптимальне використання ресурсів для забезпечення його сталого зростання.	Залучення та ефективне використання всіх можливих ресурсів.	Ресурсний
Л. Лігоненко	Постійна система моніторингу кризових ознак і розроблення заходів для відновлення життєздатності підприємства та запобігання банкрутству.	Акцент на ранньому виявленні проблем і відновленні стабільного функціонування.	Комплексний
Ю. Гайворонська	Процес моніторингу факторів зовнішнього середовища з метою попередження впливу негативних факторів і забезпечення діяльності підприємства на безпечному рівні.	Управління кризовими ситуаціями на всіх етапах: до, під час і після кризи.	Процесний

Антикризове управління, згідно з процесним підходом, який представлений роботами таких дослідників, як І. Бланк, В. Пилипчук та Ю.

Гайворонська, трактується як управлінський процес, що охоплює три етапи. На першому етапі, до початку кризи, основним завданням є виявлення потенційних ознак її виникнення. Другий етап полягає у здійсненні дій безпосередньо під час кризи, спрямованих на мінімізацію її негативних наслідків. Третій етап охоплює заходи, що реалізуються після подолання кризи, з метою відновлення стабільного функціонування підприємства та недопущення повторного виникнення подібних ситуацій.

Комплексний підхід до антикризового управління, якого дотримуються такі науковці, як А. Грязнова, Л. Лігоненко, А. Маринюк, С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Ситник, Л. Тимашова, М. Федотова, І. Шварц та інші, розглядає цю концепцію як постійно діючу систему управління. Ця система включає аналіз, моніторинг, прогнозування та реалізацію заходів, спрямованих на подолання кризових явищ на підприємстві. Такий підхід передбачає безперервне спостереження за внутрішніми та зовнішніми факторами, які можуть впливати на стабільність підприємства, а також оперативну адаптацію до змін середовища.

Таким чином, процесний підхід акцентує увагу на етапах управління кризою, тоді як комплексний підхід спрямований на побудову всеосяжної, постійно функціонуючої системи антикризових заходів, інтегрованих у загальну діяльність підприємства. Обидва підходи взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи ефективне управління кризовими ситуаціями в сучасних умовах.

Однак у науковій літературі існує визначення антикризового управління, яке носить Галузевий / галузевий характер і відображає зміст, пов'язаний з конкретним сектором економіки або напрямком діяльності підприємства. Досить значна частина дослідників, які розглядають, зокрема, тему антикризового управління, дає визначення цьому поняттю з точки зору корпоративного управління в період виникнення загрози банкрутства. Цей погляд на антикризове управління належить І. Ахновська, В. Кошкін, А. Терещенко за підтримки З. Шершнев інтерпретує фінансову платоспроможність підприємства як систему методів і технологій управління, що використовуються для діагностики, запобігання, подолання, порятунку і запобігання банкрутства. Досить цікаву

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

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

Безсумнівно, вищенаведений підхід до систематизації поглядів вчених на зміст концепції антикризового управління має право на існування. Однак основним його недоліком є те, що представлена група не охоплює всі аспекти цього управлінського процесу.

Погіршення умов роботи пасажирського залізничного транспортного комплексу в Україні, викликане як затримками в процесі реформування галузі, так і швидкими змінами на світовому неділю перевезень під впливом цифровізації, вимагає від пасажирського комплексу завжди бути готовим до початку кризи і фактично функціонувати в умовах повної мобілізації ресурсів і можливостей. Адже мінімізувати втрати, адаптуватися до змін та підтримувати стабільну конкурентоспроможність на неділю пасажирських перевезень можна лише постійно відстежуючи стан та тенденції складного економічного розвитку та своєчасно реагуючи на мінімальні прояви кризового процесу.

На основі аналізу підходу до трактування змісту антикризового управління автори пропонують сформулювати власне розуміння цієї концепції, особливо з

урахуванням того, що пасажирський комплекс залізничного транспорту вимагає термінового впровадження ефективних антикризових заходів. Таким чином, антикризове управління пасажирськими комплексами залізничного транспорту слід розглядати як комплекс систематичних і цілеспрямованих дій, спрямованих на запобігання, виявлення, мінімізацію, нейтралізацію і відновлення позитивної динаміки економічного зростання комплексів, постраждалих від кризових явищ.

Це досягається за рахунок максимальної мобілізації ресурсів і координації з корпоративними цілями розвитку залізничного транспорту. Підвищення соціальної цінності та конкурентоспроможності на неділю пасажирських перевезень, залучення резервів і потужностей, а також інноваційних інструментів для подолання проявів кризових менеджерів.

Згідно з вищенаведеним визначенням, суть антикризового управління проявляється в особливостях процесу діагностики, запобігання, нейтралізації та оздоровлення підприємства в результаті несприятливих факторів, подолання яких залежить від наявних ресурсних можливостей.Враховуючи функції управління, слід виділити такі сутнісно-змістовні характеристики антикризового управління:

По-перше, антикризове управління пов'язане з кризою або ускладненням фінансово-економічного становища підприємства;

по-друге, воно відображає дії керівництва та його здатність оперативно реагувати на зміни у середовищі діяльності підприємства;

по-третє, антикризове управління має потенціал для активізації ресурсів підприємства та створення імпульсу до його швидкого розвитку, тобто здатне оперативно адаптувати підприємство до вимог зовнішнього середовища; по-четверте, якщо антикризове управління здійснюється з урахуванням елементів підтримки відкритості підприємства перед стейкхолдерами, це сприяє поліпшенню іміджу компанії та підвищенню її соціальної відповідальності.

Найбільш поширеною систематизацією типів антикризового управління, яка отримала позитивну оцінку серед наукової спільноти, є типізація його видів.

1) Залежно від статусу керівництва: управління може бути спрямоване на запобігання кризи, пряме управління під час кризи або посткризові заходи.

2) Залежно від характеру кризи управління може бути агресивним (спрямованим на активне подолання кризи), пасивним (мінімальне втручання) або агресивним (активні дії).

3) Залежно від фаз кризи управління ділиться на реактивні (надзвичайні заходи), превентивні (антикризові) і арбітражні (заходи щодо вирішення юридичних і фінансових питань).

4) За ознаками і рівнями кризового розвитку управління може бути кризовим (активна робота під час кризи), профілактичним (дотримання заходів, спрямованих на запобігання кризи), небезпечним (щодо ймовірності кризових ситуацій).

5) Залежно від рівня впливу учасників управління: антикризові заходи можуть бути зовнішніми (включаючи сторонніх експертів), внутрішніми (власні ресурси компанії) або комбінованими (поєднання внутрішнього і зовнішнього підходів).

6) Залежно від сфери застосування антикризових заходів на підприємстві розрізняють симптоматичне лікування (усунення симптомів кризи), патогенність (поліпшення ситуації під час кризи) і етіологію (усунення причин, що призвели до кризи).

7) Залежно від рівня економічної системи: антикризові заходи можуть застосовуватися на мегарівні (глобальному), макрорівні (національному), мезорівні (регіональному або промисловому) або мікрорівні (окремі підприємства).

8) Досудове управління (вирішення питань до залучення суду), судове (арбітражний процес), позасудове (укладення мирової угоди) здійснюється за участю судових органів у процесі антикризового управління.

9) Залежно від етапів арбітражного процесу: він може охоплювати етапи управління, аудиту, фінансового оздоровлення, зовнішнього управління, процедури банкрутства або укладення мирової угоди.

На думку авторів, на основі аналізу підходу вченого до класифікації видів антикризового управління необхідно розібратися в деталях діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту та особливостях кризи.:

– За змістом (сфера застосування): 1) кризове управління;2) антикризове управління персоналом; 3) антикризове управління організацією; 4) антикризове управління маркетингом; 5) антикризове управління інвестиціями; 6) антикризове управління інноваціями; 7) антикризовий екологічний менеджмент; 8) антикризовий технічний менеджмент;

– Залежно від напрямку інструментів антикризового управління: 1)прогресивний; 2) адаптивний; 3) стабільний; 4) регресуюче;

– Залежно від рівня новизни антикризового інструменту: 1) звичайний; 2) радикальний;

– Залежно від типу змін, викликаних кризовими заходами: 1) модернізація/ трансформація; 2) трансформація;

– За ієрархічним рівнем застосування антикризових засобів: 1) ПАТ "Укрзалізниця"; 2) філія "Пасажирська компанія" ПАТ "Укрзалізниця"; 3) Виробничий підрозділ.

Узагальнена систематизація підходів до класифікації видів антикризового управління подана на рис. 2.1.

Безсумнівно, ця точка зору дуже узагальнена і не дозволяє декомунізувати різницю між антикризовим управлінням і традиційним управлінням. Виходячи з цього, всі функції антикризового управління діляться на 3 важливі групи: перша - основні адміністративні функції групи, друга - координація, спілкування, рішення, зворотній зв'язок та третя група включає - основні управлінські функції, такі як аналітика, інновації, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, націлювання та бухгалтерський облік.

Зміст і особливості кризового управління дуже чітко простежуються через особливості, властиві цьому процесу. У літературі прийнято описувати характерні функції процесу управління в цілому: планування, організація, мотивація, управління і регулювання.

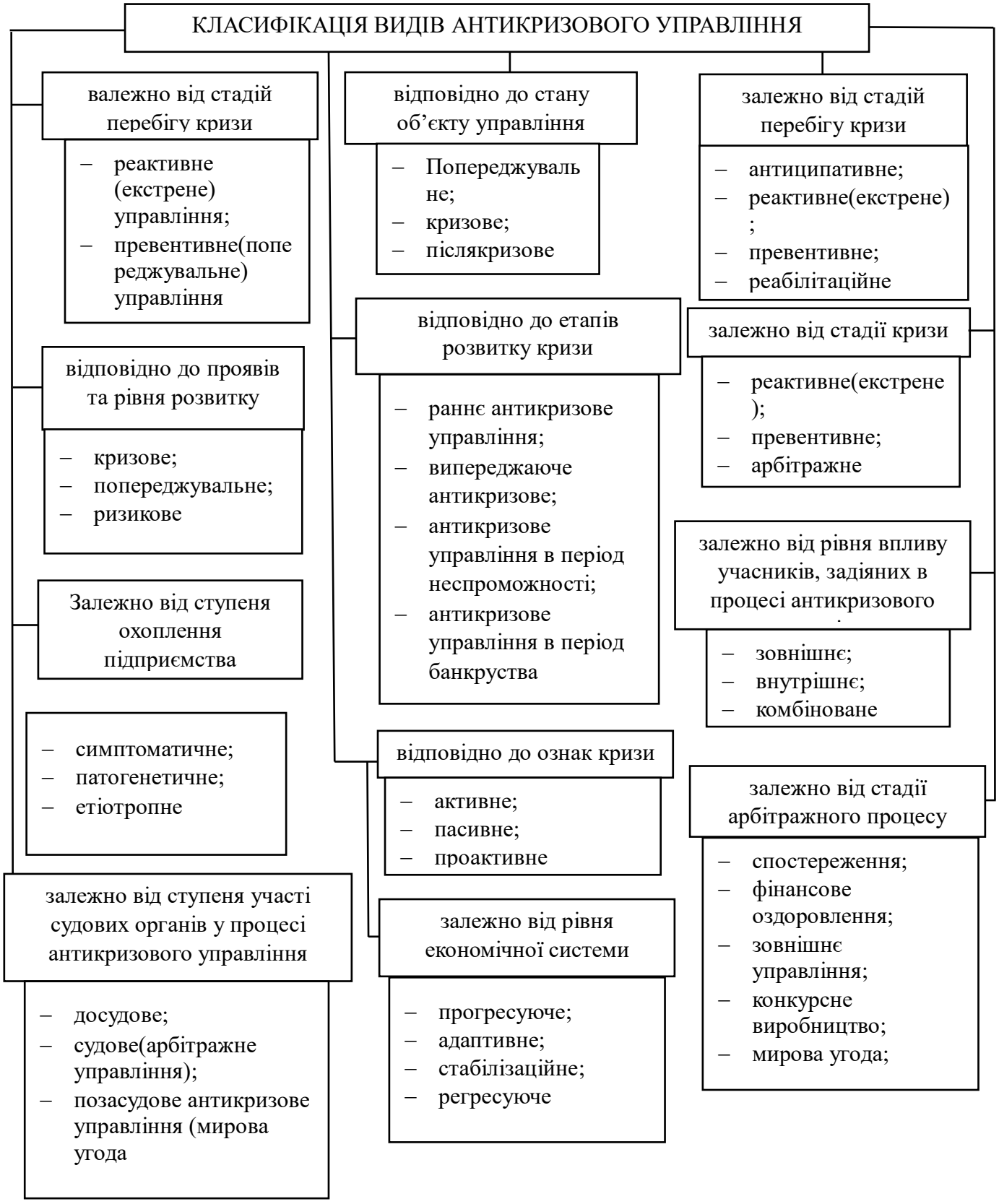


Рисунок 2.1 - Узагальнена систематизація підходів до класифікації видів антикризового управління

Створення теоретичної основи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту в Україні також вимагає створення функцій, принципів, методів і технологій для його реалізації. Крім того, серед науковців немає єдиної точки зору з питань декомунізації функцій кризового управління, але при визначенні функцій кризового управління вони зазвичай визначають загальні управлінські функції. Цієї точки зору дотримуються, зокрема, ви, С.Гасанов, а. це пов'язано зі А. Штангретом. Серед основних функцій антикризового управління, властивих безпосередньо процесу управління, Я. Котляревський виділяє наступні: функції планування, декомунізації, мотивації та контролю [56].

Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту-це, перш за все, управління пасажирськими перевезеннями з метою прогнозування та прогнозування потенційних змін/кризових явищ, їх виявлення, моделювання можливих сценаріїв розвитку ситуації, зниження ймовірності негативних наслідків, розробки альтернативних стратегій подолання кризи пасажирів. прогресивний, спрямований на перетворення вирівнюючого інструменту і способи виходу з кризової ситуації, ускладнюйте, створюйте та впроваджуйте інновації. Він складається з талантів менеджерів усіх рівнів [57]. Не менш важливим у процесі антикризового управління є здатність керівництва зосередити всі зусилля на запобіганні початку кризи та інтеграції внутрішніх ресурсів і резервів пасажирського комплексу з урахуванням довгострокових цілей стратегії розвитку, а також на запобіганні або пом'якшенні наслідків кризи. початок кризи.

С. Паранчук і І.Топій дозволяє вченим виконувати два додаткових або часткових набору функцій, що відносяться до аналізу інформації, прогнозування, цілям, обліковим функціям кризового управління та інтеграції.

На думку авторів, антикризовий менеджмент-це певний комплекс дій, спрямованих на мобілізацію внутрішнього потенціалу підприємства і розширення його взаємодії з учасниками ринку. Відповідно, серед основних функцій кризового управління пасажирським комплексом залізничного

транспорту - декомунізація, інтеграція, просування інновацій, мобілізація, зв'язок, трансформація і т.д. він повинен бути розташований.

Ціннісна функція антикризового управління дозволяє встановити стратегічні орієнтири розвитку бізнесу і визначити його місце на неділю. Крім того, компанії, які розробляють стратегії подолання або запобігання кризових ситуацій в рамках антикризового управління, визначають інструменти, які не тільки адаптуються до вимог навколишнього середовища, а й визначають шлях розвитку на практиці.

Це відноситься до наступних функцій трансформації антикризового управління, які відображають здатність бізнесу змінюватися під впливом кризи, покращують рівень ресурсозабезпечення, модернізують технології і в цілому розвиваються.

Здатність стимулювати інновації проявляється в тому факті, що компанії, які намагаються подолати кризу, змушені використовувати інструменти розробки, які йому не властиві, і прагнуть впроваджувати більш досконалі технології, які можуть підвищити їх економічний потенціал проти існуючих загроз.

Така функція, як інтеграція, полягає не тільки в проведенні антикризового управління, координації, організації та координації всіх антикризових дій, але і в пошуку оптимального виходу підприємства з кризи. Мобілізаційна функція полягає в тому, що під час розробки антикризової стратегії або плану дій підприємство аналізує рівень свого ресурсного забезпечення, шукає можливості для оптимізації своєї діяльності та активізує всі наявні ресурси, резерви та потенціал для подолання кризової ситуації.

Ключовим аспектом антикризового управління є забезпечення ефективних інформаційних зв’язків не лише між внутрішніми підрозділами підприємства, але й з його зовнішніми стейкхолдерами. Важливою складовою цього процесу є комунікація та обмін інформацією між основними учасниками управлінського процесу, що дозволяє вибрати найбільш ефективний антикризовий сценарій.

Теоретичні основи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України подано на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 - Теоретичні основи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України

Антикризове управління пасажирським комплексом допоможе подолати симптоми кризи лінійки і відновити позитивну динаміку економічного зростання шляхом адаптації його подальшої діяльності до вимог цифровізації.:

Системна діагностика та планування ключових параметрів економічного розвитку пасажирських комплексів;

- мінімальні відхилення в роботі пасажирського комплексу і термінове реагування на ознаки кризи в його операційному середовищі;;

- превентивні, ситуаційні та альтернативні дії;

- адекватність обраного сценарію реагування існуючим і потенційним ознаками кризової ситуації;;

- максимальна мобілізація внутрішніх і зовнішніх ресурсів, резервів для підтримки стійкого економічного зростання;

- цілеспрямована координація антикризових дій зі стратегією розвитку пасажирських комплексів залізничного транспорту;;

- інноваційність інструментів антикризового управління;

- всебічний контроль і узгодження сценаріїв нівелювання кризових явищ і т. д.

Ключовим аспектом формування теоретичних основ антикризового управління пасажирськими комплексами залізничного транспорту є визначення його мети та предмета. Метою антикризового управління є реагування на кризові явища, що можуть виникнути або вже мають місце в пасажирському комплексі залізничного транспорту, враховуючи як їх потенційний ризик, так і реальну загрозу. Об'єктом такого управління виступає спеціалізований антикризовий департамент, що відповідає за впровадження заходів, спрямованих на попередження та подолання кризи в пасажирському комплексі.

Незважаючи на численні кризи, які пережила залізнична галузь за весь час свого існування, зазначається, що в АТ "Укрзалізниця" досі не сформована ефективна антикризова програма дій. Як показує проведений в попередньому розділі аналіз функцій пасажирського комплексу залізничного транспорту України, в даний час в сфері пасажирських перевезень існує досить багато проблем, які свідчать про системний характер кризи.Основними з них є:

1. Затримки в реформуванні, фрагментарність бізнес-моделі управління пасажирськими перевезеннями, низька якість управління персоналом знижують ефективність управління пасажирським комплексом і зумовлюють його занурення в організаційні та управлінські кризи.

2. Зниження пасажиропотоку, викликане зниженням попиту в результаті пандемії, що викликала необхідність закриття пасажирських перевезень, і зниження попиту в результаті низького рівня якості обслуговування, призвели до різкого зниження рентабельності пасажирських перевезень. В результаті виникає

циклічна взаємозв'язок: зниження пасажиропотоку призвело до зниження виручки, що викликало посилення кризи ефективності.

3. Зниження якості обслуговування пасажирів через старіння пасажирського транспорту, залізничної та вокзальної інфраструктури, а також невідповідність обсягу послуг, що надаються цінами на квитки призвело до різкого зниження попиту на пасажирські перевезення і кризи якості послуг.

4. Негативний вплив на інвестиційний та кредитний рейтинг залізничного транспорту погіршення критичного рівня технічної бази та інфраструктури через складне фінансово-економічне становище залізничного транспорту свідчить про розвиток інноваційної та технічної криз у пасажирському комплексі галузі, які не дозволяють здійснювати фінансування пасажирських перевезень. їхні проекти реконструкції здійснюються за власний рахунок.

5. Інвестиційна криза є результатом наступного: по-перше, наявність численних ознак корупції і надмірної централізації управління інвестиційним процесом негативно позначається на рейтингу галузі в цілому і пасажирського комплексу, особливо серед інвесторів і кредиторів. По-друге, через низьку рентабельність пасажирських перевезень існує загроза високого рівня банкрутства через наявність взаємного субсидування та низьку вартість відшкодування пріоритетних перевезень, що, відповідно, не сприяє притоку інвестицій у сферу пасажирських перевезень.

6. Висока диференціація вищого керівництва та рівня оплати праці працівників підвищує рівень незадоволеності умовами праці та заробітною платою працівників сфери обслуговування пасажирських перевезень, що призводить як до зниження продуктивності праці, так і до звільнення значної частини персоналу.

Системний характер кризи в пасажирському секторі залізничного транспорту зумовлений низкою інших обмежень і негативних факторів, характерних для цієї галузі в цілому:

- Відсутність чітко сформульованих стратегій розвитку пасажирських комплексів залізничного транспорту;;

Велика капіталомісткість інвестицій у пасажирські комплекси та тривалі терміни їх окупності.;

- Не сформована ще одна бізнес-вертикаль для управління пасажирськими перевезеннями: створення тільки двох філій - Української залізничної швидкісної компанії і пасажирської компанії - свідчить про затримки в процедурах реформування.;

- Розподіл сектору міжміських перевезень на комерційні та соціально значущі сегменти не здійснюється, отже, компенсація державою витрат на перевезення пільгових громадян неможлива.;

- Відкласти процес впровадження Регламенту (ЄС) 1371/2007 / ЕС, який передбачає впровадження європейської системи якості обслуговування пасажирів;

- Опір з боку різних рівнів керівництва, які недостатньо кваліфіковані в управлінні пасажирським комплексом і не готові змінювати функціональну систему комплексу;;

- Корупція, кумівство та бюрократія;

- Значний обсяг заборгованості галузі перед зовнішніми інвесторами.

Як зазначалося в попередньому розділі, це призвело до загострення кризового явища на наднаціональному рівні, що призвело до апатії населення до проблем функціонування цього сектора і посилило загрозу стабільності комплексу.

Щоб подолати цю систематичну кризу в пасажирському секторі залізничного транспорту, необхідно застосовувати комплексний підхід при виборі прогресивних методів управління в кризових ситуаціях.

Подолання кризи та сталий розвиток пасажирських залізничних перевезень пов'язані зі здатністю створювати суспільну цінність для зацікавлених сторін, коли зростає ризик втрати значної частини залізничних пасажирських перевезень. Це вимагає поліпшення організаційної структури підрозділу, підвищення ефективності операцій, підвищення якості обслуговування, зміцнення інвестиційного клімату та модернізації технологічної

інфраструктури. Важливу роль відіграє активізація інноваційної діяльності та використання інструментів самоорганізації. Підтримка лояльності як наших співробітників, так і зовнішніх партнерів є ключем до створення соціальної цінності пасажирського комплексу. У той же час соціальну цінність, створювану пасажирським комплексом, слід розуміти як серію систематичних синестезійних ефектів, що створюються всередині комплексу, що виражаються у високому рівні якості обслуговування клієнтів, розвинених партнерських відносинах, інноваціях і мобільності послуг, що досягаються завдяки розвиненій здатності комплексу до самоорганізації та інноваційна нестабільність комплексу.

Самоорганізація проявляється в умінні пасажирського комплексу ефективно та своєчасно адаптуватися до змін у своєму операційному середовищі, реагуючи на них відповідно до ситуації. Інноваційна нестабільність виражається в здатності пасажирського комплексу розвиватися, орієнтуючись на інновації, впроваджуючи новітні технології, інструменти та рішення для покращення своєї діяльності.

Антикризове управління пасажирським комплексом у нестабільних умовах його функціонування має базуватися на системному синергетичному підході, що забезпечує цілісний розвиток сектора пасажирських перевезень. Пасажирський комплекс залізничного транспорту є складною економічною системою, яка наразі перебуває під загрозою. Для подолання цих викликів та досягнення сталого розвитку галузі необхідно впроваджувати суттєві внутрішні трансформації, адаптовані до змін у бізнес-середовищі.

Системно-синергетичний підхід заснований на теорії систем і синергетичної взаємодії, і його застосування в контексті впровадження інструментів антикризового управління в пасажирських комплексах вимагає теоретичного розуміння їх змісту. Системний підхід ґрунтується на теорії систем, яка визначає комплекс взаємодіючих елементів, що спрямовані на досягнення конкретної мети. Цей підхід дозволяє підвищити рівень організованості суб’єктів господарювання, а отже, поліпшити якість управління та ефективність їх функціонування. Управління підприємством у рамках системного підходу

полягає в тому, що зміна одного елементу системи впливає на інші її частини, і в кінцевому підсумку визначає ефективність і керованість усієї організації. Основними принципами є узгодженість цілей і завдань, пропорційність розвитку різних складових підприємства до зовнішнього середовища, а також взаємодія з зовнішнім середовищем для досягнення синергетичного ефекту, що включає в себе інформаційну безпеку і відкритість.

Синергетичний підхід ґрунтується на теорії синергетики, яка пояснює процеси самоорганізації складних економічних систем та їх еволюцію в умовах непередбачуваності та турбулентності. Згідно з цим підходом, зміни в середовищі функціонування економічної системи трактуються як перехід до нового етапу розвитку, що супроводжується зміною від стабільності до нестабільності. Причини цих змін можна пояснити через причинно-наслідкові зв'язки.

Цей підхід також підкреслює здатність складних економічних систем до самоорганізації та відкритості, де випадковість і розгалуження грають важливу роль для підтримки таких властивостей системи. За допомогою синергетичного підходу можна пояснити, чому реформи на залізничному транспорті часто виявляються неефективними. Це сталося через те, що ці реформи були запозичені з-за кордону і не враховували специфічні особливості внутрішньої системи та соціально-економічну ситуацію країни. Згідно з принципами синергетики, зовнішні впливи не завжди відповідають внутрішньому потенціалу системи та її життєвому циклу, що перешкоджає її ефективному розвитку та самоорганізації.

У контексті відновлення пасажирського комплексу залізничного транспорту, синергетичний підхід передбачає необхідність трансформації всіх підсистем, зокрема для створення внутрішніх можливостей, які забезпечать фінансову стабільність, підвищення конкурентоспроможності та лояльності споживачів і персоналу до послуг.

Системно-синергетичний підхід наразі є методологічною основою численних наукових досліджень. Позиція О. Прокопенка та М. Петрушенка щодо

управління екологічними суперечностями в територіальних відносинах є важливою для управління такими процесами на локальному рівні. Пропозиція Карчева про застосування цього підходу для забезпечення сталого розвитку банківської системи в умовах біфуркацій є прикладом використання синергетичних принципів для стабільності в складних економічних ситуаціях. О. Поляков використовує цей підхід як інструмент для управління інвестиційною підтримкою інноваційних проектів.

Основною рисою синергетичного підходу є відсутність визначених параметрів впорядкованості системи та чітко визначеного ієрархічного рівня, на якому відбувається самоорганізація. Це підтверджує відповідність синергетичної теорії загальним вимогам фальсифікації. Синергетика вивчає процеси самоорганізації, описує їх математично та створює моделі, що допомагають зрозуміти ці процеси на теоретичному рівні. Ці моделі є надзвичайно важливими та ефективними в різних галузях науки, оскільки дозволяють вивчити внутрішні механізми еволюції природних складних систем і процесів самоорганізації.

Системні ефекти та синергетичні ефекти слід розглядати як різні поняття. Синергія визначається як взаємодія двох або більше елементів системи, спрямована на виникнення таких характеристик, яких не має жоден із цих елементів окремо. У свою чергу, синергетичний ефект — це показник ефективності діяльності об'єкта (чи елемента системи), який виникає внаслідок взаємодії елементів системи і появи нових властивостей, притаманних тільки системі в цілому.

Оскільки пасажирський комплекс залізничного транспорту є складною, відкритою динамічною системою, яка наразі функціонує в умовах внутрішньої кризи та високої турбулентності зовнішнього середовища, автори вважають, що процес подолання кризового стану має спиратися на системно-синергетичний підхід. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни, які відбуваються як у середині системи, так і в зовнішньому середовищі.

Застосування системного підходу до антикризового управління пасажирськими комплексами сприяє розвитку таких системних переваг, як

гнучка організація, ефективні бізнес-моделі, високоякісна інфраструктура, оновлення знань, динамічна трансформація, прийняття ефективних командних та управлінських рішень, забезпечення операційної ефективності, продуктивна зайнятість, компетентність персоналу та оптимізація витрат.

З іншого боку, синергетичний підхід до антикризового управління дозволяє створювати синергетичні ефекти, серед яких партнерство, інновації, зміцнення виробничих зв'язків, соціальна відповідальність, диверсифікація фінансів та інвестицій, стійкість ресурсів, підвищення ділової активності і ринкової вартості підприємства. Це, у свою чергу, забезпечує стійкість і розвиток пасажирських перевезень навіть у складних умовах.

З моєї точки зору, антикризове управління пасажирськими комплексами має враховувати критерії самоорганізації та інноваційної нестабільності, визначати систему стратегічних орієнтирів для забезпечення ефективності комплексного управління в кризових ситуаціях, інтегрованих в такі області, як організаційний розвиток, оптимізація діяльності, модернізація інфраструктури та вдосконалення ділової репутації.

Дійсно, в ситуації, коли зростає ризик втрати значної частки ринку залізничних пасажирських перевезень, вихід з кризи і сталий розвиток пасажирського залізничного транспортного комплексу тісно взаємопов'язані зі здатністю створювати суспільну цінність для зацікавлених сторін, що вимагає забезпечення організаційного розвитку пасажирського транспорту сектора, підвищуючи операційну ефективність і якість обслуговування, покращуючи інвестиційне середовище та вдосконалюючи технологічну модернізацію інфраструктури за рахунок активізації інструментів інноваційної нестабільності та самоорганізації. Це послужить основою для формування парадигми антикризового управління пасажирськими комплексами, заснованої на виявленні системних синергетичних переваг в результаті посилення здатності до інновацій, нестабільності і самоорганізації, і забезпечить реалізацію прогресивних перетворень в секторі залізничних пасажирських перевезень. Організаційний розвиток пасажирських комплексів-метою таких змін є прискорення

трансформації бізнес-моделі управління пасажирськими перевезеннями та підвищення якості реформ, включаючи формування ефективної системи антикризового управління в секторі пасажирських перевезень. Само собою зрозуміло, що організаційний розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту виражається в таких параметрах, як організаційна збалансованість, адаптивність до змін, підтримання життєздатності, самовідтворення, прозорість діяльності, зв'язки з громадськістю та інші функції.


Системний відхід до антикризового управління пасажирським комплексом
гнучка організація; ефективна бізнес модель; якісна інфраструктура; оновлення знань; динамічні трансформації; ефективна команда та управлінські рішення; продуктивна зайнятість; компетентність
Системно-синергетичний підхід до антикризового управління пасажирським комплексом
Системно-синергетичні ефекти: Якість партнерство інноваційність соціальна мобільнітсь
Синергетичний підхід до антикризового управління пасажирським комплексом
інтенсифікація партнерства; соціальна відповідальність; фінансово-інвестиційна диверсифікація; ресурсна стійкість; соцілаьна відповідальність; ділова активність; ринкова цінність
динамічніть
поліфункціональність
цілісність
оптимальність
фрактальність
Критерій забезпечення ефективності антикризового управління пасажирським комплексом
варіативність
ієрархічність
відкритість
інтерактивність
гомеостатичність


Стратегічні орієнтири забезпечення сталого розвитку пасажирським комплексом залізничного транспорту
Організаційний розвиток пасажирського комплексу
організаційна рівновага
адаптивність до змін
підтримка життєздатності
прозорість діяльності
самовідтворення
Модернізація інфраструктури пасажирського комплексу
дохідність
ефективність експлуатаційної діяльності
сервісна адаптивність
мультимодальнітсь
клієнтоорієнтованість
Оптимізація діяльності пасажирського комплексу
гуманізація функціоналу
інноваційність
технологічна ефективність
безпечність
екологічність

Рисунок 2.3 - Парадигма антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту

Визначаючи основний зміст парадигми, варто наголосити, що соціальна значущість пасажирського комплексу полягає у його здатності ефективно задовольняти потреби населення в перевезеннях, створювати сприятливі умови для реалізації трудового потенціалу працівників та забезпечувати стабільну взаємодію з іншими зацікавленими сторонами. Важливість пасажирського комплексу залізничного транспорту для соціально-економічного розвитку країни очевидна, адже він виконує низку ключових функцій, що сприяють динаміці суспільних і економічних процесів.

– Задоволення потреб населення в перевезеннях. Пасажирський комплекс забезпечує підвищення мобільності населення, підтримує міграційні процеси та сприяє активізації економічної взаємодії між регіонами.

– Формування суспільного територіального поділу праці. Цей сектор відіграє важливу роль у налагодженні міжрегіональних та міжнародних зв’язків, що сприяє економічній інтеграції, розвитку торгівлі та залученню інвестицій.

– Ефективність та доступність послуг. Висока якість перевезень дозволяє заощаджувати час громадян, забезпечуючи комфортні умови для їх пересування. Це сприяє підвищенню рівня життя населення та його добробуту за рахунок оптимізації витрат часу на поїздки.

– Розвиток інфраструктури. Світовий досвід свідчить, що реалізація проектів з модернізації пасажирської інфраструктури часто стає стимулом для економічного зростання. Такі проекти сприяють активізації економічної діяльності, зменшують негативний вплив криз, створюють нові робочі місця і, в результаті, покращують економічний стан країни.

Метою модернізації інфраструктури пасажирського комплексу в умовах кризи є сприяння технологічному оновленню та вдосконаленню інфраструктури. Це включає створення інноваційних пасажирських комплексів, що забезпечують

комфорт, безпеку та екологічні переваги, а також створення сприятливих умов для залучення інвестицій і підтримки лояльності персоналу.

Досягнення цієї мети виражається через підвищення рівня інновацій та технологічної ефективності, поліпшення ергономічних і безпекових характеристик, а також підвищення екологічних стандартів і інвестиційної привабливості для зовнішніх партнерів.

Таким чином, антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту полягає, насамперед, у здійсненні поступових змін у сфері пасажирських перевезень. Це дасть змогу не лише нейтралізувати ознаки кризи, а й підвищити ефективність і конкурентоспроможність галузі, а також збільшити її адаптивність до змінюваних умов зовнішнього середовища. Для забезпечення своєчасних змін і реагування на кризові явища важливо створити систему антикризового управління, яка дозволяє моніторити ситуацію і підвищує здатність комплексу адаптуватися до можливих перетворень.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрзалізниця»

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є необхідним інструментом для забезпечення ефективного управління та стратегічного планування. Його основна мета полягає у формуванні повної і об’єктивної картини фінансового стану компанії, що дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз дає можливість оцінити рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, а також прибутковості та рентабельності підприємства. Крім того, він допомагає виявляти резерви підвищення ефективності, аналізувати структуру активів і пасивів, оцінювати ефективність використання ресурсів і виявляти проблеми, які потребують негайного вирішення. Завдяки цьому комплексний аналіз виступає важливим інструментом для покращення фінансових показників, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

З наданою фінансовою звітністю ПАТ «Укрзалізниця» на 2022 рік можна провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності компанії з точки зору виявлення ризиків за кількома напрямками:

- **Ліквідність**

Поточні активи (на кінець звітного періоду: 17 602 244 тис. грн) значно перевищують поточні зобов'язання (13 326 474 тис. грн), що свідчить про достатній рівень ліквідності та здатність покривати короткострокові зобов'язання. Але є падіння залишків грошей та еквівалентів — на 1 січня 2022 року було 2 264 048 тис. грн, а на 31 грудня 2022 року — тільки 789 887 тис. грн. Це може свідчити про потенційний ризик недостатності ліквідних коштів у майбутньому для покриття невідкладних зобов'язань.

- **Рентабельність**

Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 10,7%, з 85 456 069 тис. грн до 75 034 627 тис. грн, що свідчить про можливе зниження попиту або ефективності реалізації послуг.

Валовий прибуток також скоротився — з 3 247 053 тис. грн до 1 364 052 тис. грн, що є значним падінням і вказує на зниження ефективності діяльності через зростання собівартості або інші фактори.

Чистий збиток становить 9 642 827 тис. грн, що є великим показником збитковості. Це свідчить про фінансові труднощі компанії.

- **Загрози для фінансової стійкості**

Нерозподілений прибуток має негативне сальдо — на початок звітного року становив -49 413 499 тис. грн, а на кінець року — -58 142 676 тис. грн. Це означає накопичення збитків, що негативно впливає на фінансову стабільність та довіру інвесторів.

Зростання довгострокових зобов'язань: на кінець року вони становлять 45 621 463 тис. грн, що на 8 829 447 тис. грн більше, ніж на початку року. Це може вказувати на підвищення фінансового ризику у зв'язку з ростом боргового навантаження.

- **Інвестиційні ризики**

Довгострокові фінансові інвестиції зменшилися з 856 191 тис. грн до 703 861 тис. грн. Це може свідчити про зниження доходності або переорієнтацію інвестиційної стратегії.

Падіння інших фінансових інвестицій (з 407 215 тис. грн до 239 176 тис. грн) може бути пов'язане з ризиками низької доходності або недооцінки інвестицій.

- **Операційні та адміністративні витрати**

Матеріальні затрати зменшилися з 20 068 542 тис. грн до 18 640 327 тис. грн, але витрати на оплату праці залишаються значними і знизилися лише з 37 154 462 тис. грн до 33 239 220 тис. грн.

Витрати на адміністрацію і збут також зменшилися, що може свідчити про зменшення операційної активності або оптимізацію витрат.

- **Ризики у сфері забезпечення**

Зниження довгострокових забезпечень витрат персоналу з 3 590 326 тис. грн до 2 728 899 тис. грн може відображати фінансові труднощі або зниження потреби в такому забезпеченні.

Зростання поточних забезпечень (на кінець року 3 406 054 тис. грн) може бути наслідком намагань компанії бути готовою до можливих майбутніх витрат або проблем.

- **Фінансові витрати та прибутковість**

Фінансові витрати залишаються високими (3 596 955 тис. грн), що також вказує на високий рівень заборгованості та значні витрати на обслуговування боргів.

Чистий фінансовий результат є збитковим, що свідчить про серйозні фінансові труднощі.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрзалізниця» на основі наданої фінансової звітності за 2022 рік виявляє кілька ключових аспектів, що свідчать про наявні ризики та можливі напрямки для покращення. Зокрема, компанія стикається з серйозними фінансовими труднощами, що проявляються у зниженні чистого доходу від реалізації продукції, що скоротився на 10,7%, з 85

456 069 тис. грн до 75 034 627 тис. грн. Це вказує на потенційне зниження попиту на послуги компанії або зниження ефективності її операцій. Також значне падіння **валового прибутку** на 58% (з 3 247 053 тис. грн до 1 364 052 тис. грн) підтверджує зростання витрат або зниження ефективності виробничої діяльності.

Негативною тенденцією є й **чистий збиток** у розмірі 9 642 827 тис. грн, що суттєво погіршує фінансовий результат діяльності компанії. Водночас, наявність **нерозподіленого прибутку** з негативним сальдо (на початок року -49 413 499 тис. грн, на кінець року -58 142 676 тис. грн) свідчить про накопичення значних збитків, що негативно позначається на фінансовій стабільності компанії та її здатності залучати додаткові інвестиції.

Зростання **довгострокових зобов'язань** на 8 829 447 тис. грн (з 36 792 016 тис. грн до 45 621 463 тис. грн) підвищує боргове навантаження компанії, що може призвести до ризиків з обслуговування боргу, зокрема через високі **фінансові витрати**, що становлять 3 596 955 тис. грн. Зменшення залишків **грошових коштів та еквівалентів** з 2 264 048 тис. грн до 789 887 тис. грн також створює ризик недостачі ліквідних коштів для покриття невідкладних зобов'язань у короткостроковій перспективі. Це може загострити проблеми ліквідності та зробити компанію більш вразливою до фінансових коливань.

З іншого боку, зниження **матеріальних витрат** на 7,1% та адміністративних витрат свідчить про певну оптимізацію витрат, проте ці заходи не змогли значно вплинути на загальний фінансовий результат компанії, оскільки збитки залишаються значними. Зменшення **довгострокових фінансових інвестицій** та **поточних забезпечень** також може свідчити про перегляд інвестиційної стратегії компанії в умовах фінансової нестабільності.

У підсумку, ПАТ «Укрзалізниця» стикається з низкою фінансових та операційних проблем, що можуть негативно вплинути на її здатність виконувати зобов'язання та генерувати прибуток у майбутньому. Враховуючи зростаючий борг, збитковість та зниження доходів, компанії необхідно вжити термінових заходів для стабілізації фінансової ситуації, зокрема через оптимізацію витрат,

зниження боргового навантаження, покращення ліквідності та більш ефективне управління фінансовими потоками.

Також для аналізу берем 2023 рік

Згідно з наданими даними, баланси та звіт про фінансові результати на 2023 рік для ПАТ "Укрзалізниця" вказують на різноманітні зміни в її фінансовому стані, що варто проаналізувати. Ось основні моменти:

- **Активи:**

Зростання необоротних активів на 8 945 984 тис. грн, зокрема збільшення нематеріальних активів та основних засобів.

Оборотні активи також значно зросли на 13 845 579 тис. грн, переважно завдяки збільшенню грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Загальний приріст активів за рік склав 22 791 563 тис. грн.

- **Пасиви:**

Власний капітал збільшився на 3 331 177 тис. грн, що можна пояснити позитивними фінансовими результатами та приростом додаткового капіталу.

Довгострокові зобов'язання також зросли на 15 462 321 тис. грн, переважно через збільшення довгострокових кредитів банків та інших зобов'язань.

Поточні зобов'язання також зросли, що відображає збільшення короткострокових боргів.

- **Фінансові результати:**

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 17 583 004 тис. грн (до 92 617 631 тис. грн), що відображає позитивну динаміку в обсягах діяльності.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 10 278 033 тис. грн.

Валовий прибуток збільшився значно — на 7 303 971 тис. грн, досягнувши 8 668 023 тис. грн.

Інші операційні доходи значно знизилися на 9 121 112 тис. грн, а фінансові витрати збільшились на 531 248 тис. грн.

Чистий прибуток за звітний період склав 5 044 092 тис. грн.

- **Сукупний дохід:**

Сукупний дохід за рік становить 4 836 962 тис. грн, що є позитивним результатом після суми збитків минулого року.

- **Операційні витрати:**

Зростання основних витрат, таких як матеріальні затрати (на 4 901 386 тис. грн) та витрати на оплату праці (на 3 956 330 тис. грн), що може свідчити про розширення діяльності.

Загалом, фінансові результати ПАТ "Укрзалізниця" на 2023 рік демонструють стабільне зростання доходів та активів, покращення прибутковості, але також зростання зобов'язань. Сукупний дохід, навіть із негативним іншою частиною, свідчить про покращення фінансового стану компанії в порівнянні з попереднім роком.

Повномасштабне вторгнення , яке розпочалося з 2022 року, мало значний вплив на діяльність "Укрзалізниці", що позначилося на фінансовому стані, інфраструктурі та операційній ефективності компанії. Одним із ключових викликів стало значне зниження доходів через скорочення обсягів комерційних перевезень, особливо у промисловому та експортному секторах, оскільки багато підприємств зупинили свою діяльність, а транспортні маршрути зазнали змін. Водночас компанія була змушена збільшити витрати на евакуаційні рейси, які виконувалися для вивезення мирного населення із зон бойових дій, а також на забезпечення безпеки пасажирів і працівників.

Окремим викликом стали руйнування залізничної інфраструктури, включно з коліями, мостами, вокзалами та іншими об’єктами. Це не лише ускладнило перевезення товарів і пасажирів, а й створило серйозні логістичні труднощі у забезпеченні доступу до окремих регіонів країни. Значні пошкодження інфраструктури вимагали негайних ремонтних робіт, які потребували значних фінансових ресурсів.

Крім того, війна змінила пріоритети перевезень. Зокрема, різко зросло навантаження на пасажирські перевезення, адже "Укрзалізниця" виконувала критично важливу роль в евакуації населення. Також зросла важливість перевезень військових, гуманітарних і стратегічних вантажів, що потребувало

оперативного коригування логістичних маршрутів і використання залізничного транспорту в умовах постійної загрози.

Для уникнення масштабних ризиків як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях, "Укрзалізниця" потребує впровадження низки стратегічних заходів. На зовнішньому рівні необхідно розвивати альтернативні маршрути перевезень, зокрема налагоджувати співпрацю з європейськими країнами для збільшення транзитних потужностей через їхню територію. Це допоможе мінімізувати ризики, пов’язані з блокуванням або пошкодженням традиційних транспортних шляхів. Також важливо залучати міжнародну фінансову допомогу для відновлення інфраструктури та модернізації залізничних потужностей.

На внутрішньому рівні слід розробити комплексні програми управління ризиками, які включатимуть посилення захисту критичної інфраструктури, створення резервних фондів для покриття витрат у кризових ситуаціях та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Важливим завданням є впровадження сучасних технологій моніторингу та діагностики інфраструктури для оперативного виявлення пошкоджень і зменшення часу на їхнє усунення. Також необхідно переглянути кадрову політику, забезпечивши навчання працівників для роботи в умовах підвищеної небезпеки.

Таким чином, війна створила серйозні виклики для "Укрзалізниці", але впровадження стратегічних заходів і співпраця з міжнародними партнерами дозволять мінімізувати ризики та забезпечити стабільність діяльності компанії у майбутньому.

Висновки до розділу 2

В результаті вивчення кризових явищ і особливостей функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України було встановлено, що глибока системна криза в галузі викликана як управлінськими, так і зовнішніми труднощами, зокрема впливом глобальної економічної кризи. і

цифрова трансформація транспорту неділю. Аналіз наукового підходу до антикризового управління виявив широкий спектр інструментів, які можна використовувати для подолання кризових явищ і забезпечення сталого розвитку галузі.

Визначення кризового управління пасажирськими комплексами на залізничному транспорті пропонується як комплекс систематичних цільових дій, спрямованих на запобігання, мінімізацію та подолання негативних наслідків кризових явищ шляхом впровадження інноваційних інструментів, максимального використання ресурсів і резервів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. неділя на ринку пасажирських перевезень.

Розроблено концептуальні положення, що дозволяють адаптувати функції антикризового управління до деталей функцій пасажирського комплексу, для яких визначено важливі функції.Серед них: цінність, трансформація, просування інновацій, інтеграція, мобілізація та комунікація. Пропонована система заходів заснована на узгодженні внутрішніх процесів управління із зовнішніми викликами і є необхідною умовою сталого розвитку галузі навіть в неспокійних умовах. Аналіз показав, що подолання кризи можливе в разі впровадження системного синергетичного підходу до антикризового управління, заснованого на гармонізації внутрішніх процесів і враховує виклики зовнішнього середовища. Системний синергетичний підхід дозволяє інтегрувати теорію систем і принцип синергії, забезпечуючи здатність пасажирського комплексу до самоорганізації, адаптації та інновацій.

Запропонована концепція антикризового управління- це інтегрована система, що включає планування, методи управління, регулювання та методологію, логістику, Фінанси та інвестиції, а також підсистеми організаційної та управлінської підтримки.Важливим елементом є формування ефективної політики державної підтримки, яка включає фінансові стимули, податкові пільги, розробку програм антикризового контролю та законодавчі ініціативи щодо розвитку пасажирських об'єктів. Синергія може бути досягнута за рахунок

взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами, розвитку партнерських відносин та інтеграції з міжнародними стандартами.

3 АНТИКРИЗОВА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1 Сучасні підходи до організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту

Ефективна робота залізничного транспорту безпосередньо залежить від оптимізації його організаційної структури, оновлення рухомого складу та основних фондів, впровадження сучасних технологій, розвитку високошвидкісного сполучення, розширення спектра послуг і освоєння нових сегментів ринку транспортних перевезень. Важливими завданнями є також збільшення доходів від перевезення вантажів і пасажирів та інтеграція в європейську транспортну систему. Водночас брак фінансових ресурсів, обмежене бюджетне фінансування і недостатня можливість залучення недержавних інвестицій спричинили значне зношення основних фондів, їхнє моральне старіння та втрату ринкових позицій у сфері пасажирських і вантажних перевезень.

Ситуація, що склалася, висунула на перший план необхідність реформування системи управління підприємствами залізничного транспорту. Додатковими факторами, які зумовили потребу в реформах, стали високий рівень фізичного зносу інфраструктури, потреба у чіткому розмежуванні господарських функцій і управлінських обов’язків, а також уникнення прямого впливу держави на економічні процеси. Крім того, гостра потреба в залученні кредитних і інвестиційних ресурсів підсилила актуальність структурних змін у галузі.

Згідно з [59–60], ключові проблеми, які мають бути вирішені в процесі завершення реформування, включають:

1. Відсутність єдиної юридично оформленої структури залізничного комплексу. До 2016 року в Україні функціонувало шість залізниць як природних монополій, які не конкурували між собою, а співпрацювали в рамках єдиного

виробничо-технологічного процесу, охоплюючи 10 основних видів діяльності зі спільним балансом витрат.

2. Виконання «Укрзалізницею» господарських функцій, таких як управління рухом, розподіл доходів від перевезень і складання зведених звітів, поряд із роллю державного регулятора.

3. Віднесення всіх видів діяльності залізничного транспорту до монопольної сфери, що обмежує конкуренцію та стримує розвиток ринку.

4. Недостатність амортизаційних відрахувань через занижену балансову вартість основних фондів, що порушує принцип простого відтворення активів.

Очікувані результати реформування:

– Зростання інвестиційної привабливості та перехід до інноваційного розвитку, що дозволить скоротити знос основних засобів із 85 % до 60 %.

– Підвищення обсягів перевезень на 20–25 % завдяки підвищенню ефективності роботи.

– Зростання продуктивності праці на 60 % та рухомого складу — на 25–30 %.

– Зниження енергоємності транспорту на 15 %.

– Розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями через залучення доступних кредитів.

– Збільшення інвестиційних надходжень із поточних 7,5 млрд грн до 26,5 млрд грн на рік, за рахунок таких заходів:

– Переоцінка майна для внесення до статутного капіталу, що принесе додатково 6,4 млрд грн у вигляді амортизаційних відрахувань.

Впровадження інвестиційної складової у тарифах, що забезпечить 4,1 млрд грн на рік (збільшення тарифу на 10 %).

Надходження від продажу акцій дочірніх підприємств або дивідендів — 7,5 млрд грн за п’ять років (1,5 млрд грн на рік).

Лібералізація окремих сегментів ринку, як-от вантажні та пасажирські перевезення, що дозволить залучити приватний капітал. Наприклад, оновлення рухомого складу вартістю 7 млрд грн буде частково профінансоване приватними інвесторами (6,5 млрд — вагони, 0,5 млрд — пасажирський транспорт).

Загалом очікується, що «Укрзалізниця» отримає 19 млрд грн додаткових коштів.

Заплановані технічні заходи:

- Централізація управління рухом на великих ділянках.
- Розмежування вантажних і пасажирських потоків із впровадженням денних поїздів.
- Оновлення парку електровозів і вантажних вагонів.
- Завантаження потужностей, що вивільняються, з освоєнням виробництва продукції на 2,7 млрд грн.
- Запровадження підрядного ремонту інфраструктури та рухомого складу.

Одним із важливих напрямів є збереження відомчої медицини. У структурі «Укрзалізниці» залишилося 11 дорожніх лікарень, що забезпечують близько 40 % медичних послуг для працівників, членів їхніх родин та пенсіонерів. Враховуючи вимоги законів «Про транспорт», «Про залізничний транспорт» і «Про особливості утворення ПАТ “Українська залізниця”», компанія зобов’язується дотримуватися умов галузевої угоди та забезпечувати соціальні пільги працівникам.

У результаті створення ПАТ «Укрзалізниця» стало важливим кроком до нової організаційної моделі залізничного управління, проте реформування залишається тривалим процесом із кризовими елементами. Аналіз організаційно-економічних аспектів цього процесу є необхідним для подолання існуючих викликів і забезпечення сталого розвитку залізничної галузі в Україні.

Сучасні підходи до організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, з урахуванням ризик-менеджменту, спрямовані на підвищення стійкості галузі до внутрішніх та зовнішніх викликів, забезпечення

ефективності роботи та адаптацію до умов сучасного ринку перевезень. Ці підходи базуються на впровадженні інноваційних технологій, покращенні інфраструктури, підвищенні якості послуг та активному управлінні ризиками.

Впровадження цифрових технологій для управління ризиками у пасажирському комплексі залізничного транспорту є важливим елементом забезпечення ефективності, безпеки та надійності роботи залізничної інфраструктури. Сучасні інформаційні технології дозволяють здійснювати комплексний підхід до моніторингу, прогнозування та аналізу ризиків, забезпечуючи своєчасну реакцію на можливі загрози та запобігаючи їх негативним наслідкам.

Одним із ключових напрямів є впровадження систем прогнозування пасажиропотоків, які базуються на аналізі великих даних (Big Data) і застосуванні штучного інтелекту. Завдяки аналізу історичних даних, сезонних коливань і впливу зовнішніх факторів (таких як погодні умови чи соціально-економічні зміни), ці системи дозволяють точно передбачати обсяги пасажиропотоку. Це дає змогу ефективніше планувати графіки руху поїздів, оптимізувати використання рухомого складу та уникати перевантажень на маршрутах.

Важливою складовою є також використання систем моніторингу технічного стану рухомого складу та інфраструктури. Такі системи забезпечують збір і аналіз даних у реальному часі за допомогою датчиків і автоматизованих платформ. Наприклад, датчики на рухомому складі дозволяють відстежувати стан вагонів, локомотивів і колій, що допомагає вчасно виявляти технічні несправності та запобігати аварійним ситуаціям. Це не лише підвищує рівень безпеки, а й зменшує ризики затримок у русі.

Ще одним важливим аспектом є впровадження систем управління ризиками на основі аналітичних платформ. Такі платформи використовують алгоритми машинного навчання для аналізу потенційних ризиків, моделювання сценаріїв їх розвитку та розробки рекомендацій для мінімізації впливу. Наприклад, системи можуть оцінювати ризики, пов’язані з несприятливими

погодними умовами, саботажами чи іншими зовнішніми факторами, і пропонувати превентивні заходи для уникнення критичних ситуацій.

Значну роль відіграє впровадження мобільних додатків і цифрових платформ для пасажирів, які дозволяють покращувати комунікацію з користувачами послуг. Такі додатки надають можливість у реальному часі відстежувати рух поїздів, отримувати повідомлення про можливі затримки чи зміни в розкладі та взаємодіяти з сервісними службами. Це підвищує рівень задоволеності пасажирів і допомагає швидше вирішувати потенційні проблеми, які можуть виникнути під час поїздки.

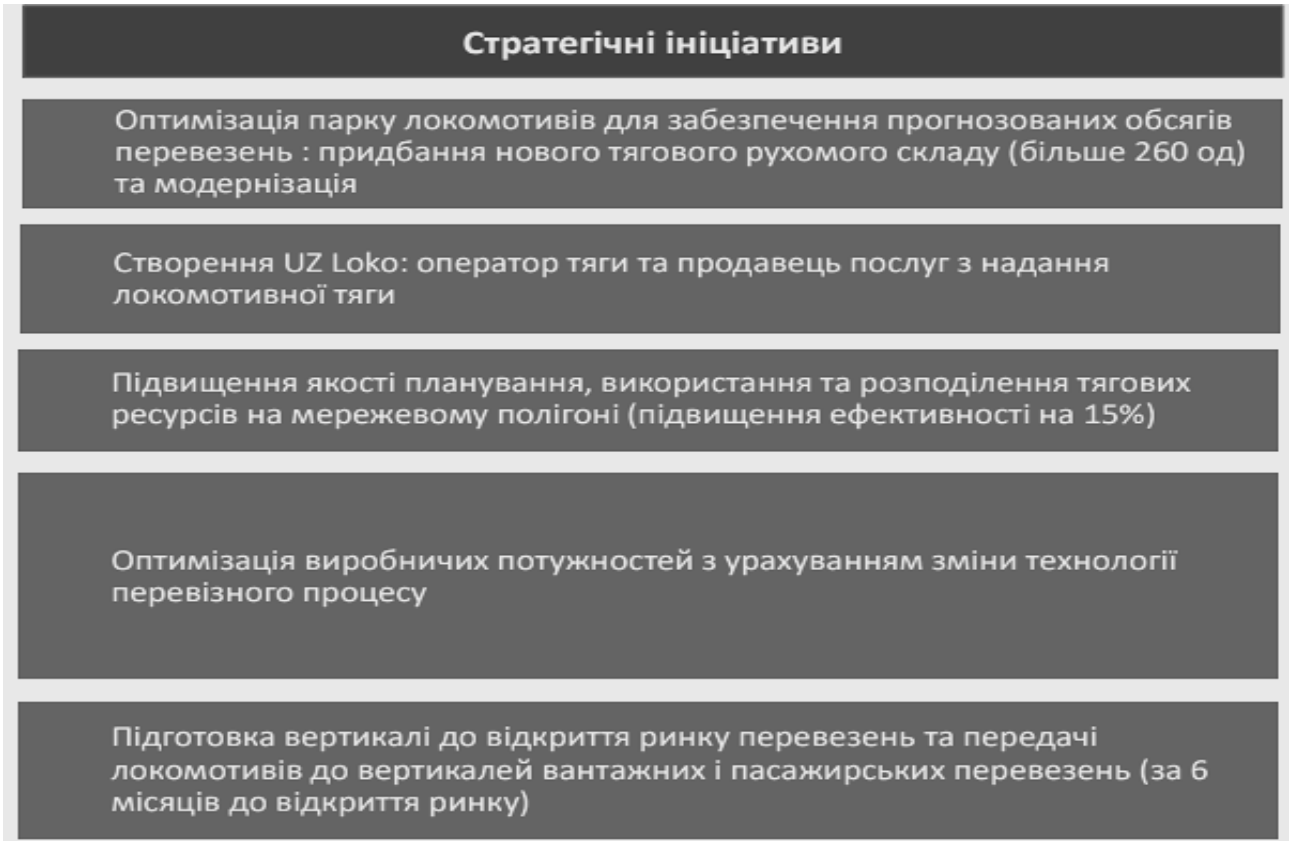


Рисунок 3.1 - Стратегічні ініціативи відповідно до стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 рр. [65]

Стратегічні ініціативи, згідно зі стратегією розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 роки, охоплюють кілька важливих напрямів для покращення ефективності перевезень та розвитку інфраструктури компанії:

- Оптимізація парку локомотивів для забезпечення прогнозованих обсягів перевезень: Це стратегічне завдання передбачає закупівлю нового рухомого складу, зокрема локомотивів (більше 260 одиниць), а також модернізацію існуючих. Це дозволить покращити ефективність перевезень, забезпечити надійність та зменшити ймовірність технічних проблем з рухомим складом.
- Створення UZ Loko: оператор тяги та продавець послуг з надання локомотивної тяги: Запровадження цього підрозділу дозволить «Укрзалізниці» створити додатковий бізнес, що займається орендою локомотивів, зокрема для інших перевізників. Це відкриває можливості для залучення додаткових доходів і оптимізації використання рухомого складу.
- Підвищення якості планування, використання та розподілу тягових ресурсів на мережевому полігоні: Це ініціатива має на меті покращити процеси планування та розподілу ресурсів (локомотивів, вагонів), що дозволить збільшити ефективність перевезень на 15%. Вона включає вдосконалення технологій управління і застосування сучасних інформаційних систем для оперативного моніторингу та управління потоком вантажів.
- Оптимізація виробничих потужностей з урахуванням зміни технологій перевізного процесу: Ця ініціатива спрямована на модернізацію виробничих потужностей і впровадження нових технологій, що дозволяє збільшити продуктивність і знизити витрати на перевезення.
- Підготовка вертикалі до відкриття ринку перевезень та передачі локомотивів до вертикалей вантажних і пасажирських перевезень: Це завдання включає підготовку до реформування ринку залізничних перевезень, що дозволить створити конкурентне середовище на ринку вантажних і пасажирських перевезень. Це також передбачає передачу локомотивів до окремих бізнес-підрозділів, що займаються конкретними видами перевезень.

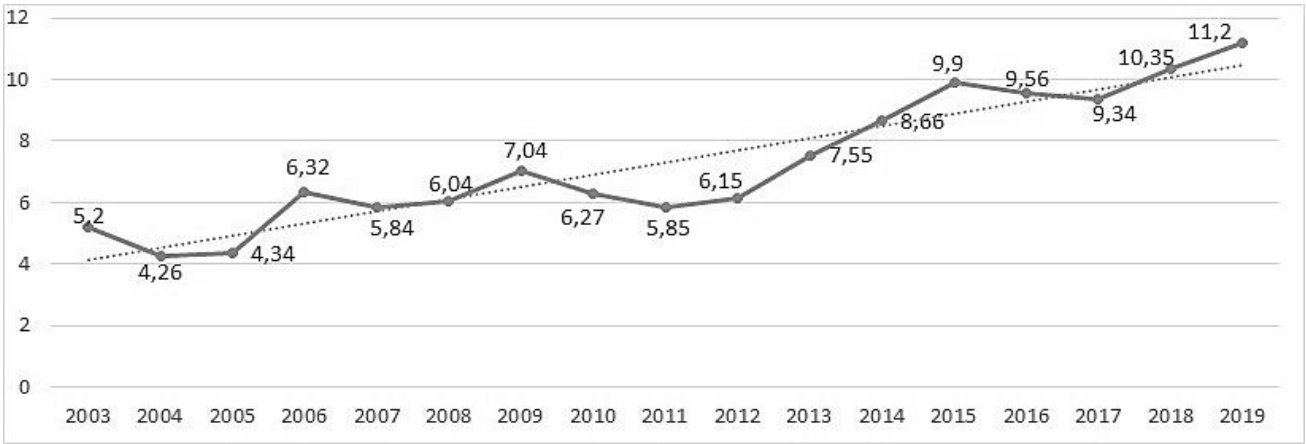


Рисунок 3.2 - Динаміка обігу вагона [66]

Графік показує динаміку обігу вагонів "Укрзалізниці" протягом 2003–2019 років. Основними моментами для аналізу є:

Починаючи з 2003 року, коли обіг вагонів становив 5,2, спостерігається поступове, але стабільне зростання цього показника до 11,2 у 2019 році. Це свідчить про покращення ефективності та обсягу перевезень протягом зазначеного періоду. Протягом перших кількох років спостерігаються значні коливання в обігу вагонів. З 2003 до 2006 року відбувається деяке зниження, зокрема у 2004 році обіг зменшується до 4,26, а в 2005 — до 4,34. Це може свідчити про тимчасові проблеми, зокрема в економіці або організаційній діяльності "Укрзалізниці".

Проте з 2006 року обіг вагонів поступово зростає. Після 2013 року спостерігається значне прискорення темпів зростання обігу вагонів. Зокрема, у 2014 році обіг вагонів досягає 7,55, а в наступні роки він зростає ще більше, наближаючись до 10 у 2017 та 2018 роках. Це може свідчити про стабілізацію та покращення фінансово-операційної діяльності компанії.З 2018 до 2019 року спостерігається суттєве зростання обігу вагонів (з 9,34 до 11,2). Це може бути результатом впровадження нових технологій, модернізації рухомого складу, збільшення кількості перевезень, а також вдосконалення управління ресурсами.Трендова лінія: Динаміка обігу вагонів відповідає загальній позитивній трендовій лінії, що демонструє сталий розвиток і покращення результатів за весь період.

Плани, які АТ «Укрзалізниця» окреслила ще у 2017 році, залишаються нереалізованими навіть через два роки після їх затвердження. Наприклад, так і не вдалося досягти ключових цілей: забезпечити задоволення 90% заявок на вантажні перевезення (реальний показник у 2018 році склав лише 52%), підвищити обіг вантажного вагона на 20% (навпаки, він знизився на 11,2%), а також оновити понад 30% вагонів і магістральних тепловозів (фактично оновлено менш ніж 7% вагонів і лише близько 2% локомотивів).

Втім, за цей період було завершено низку інфраструктурних проєктів, серед яких будівництво Бескидського тунелю, запуск залізничного сполучення між Києвом і Міжнародним аеропортом «Бориспіль», модернізація напрямку Комиш-Зоря – Волноваха, а також оновлення систем сигналізації та автоблокування.

Однак грандіозні плани, в першу чергу перехід на міжміські перевезення, а не на регіональний підхід, не були реалізовані. Крім того, обсяг капіталовкладень, передбачений стратегією, не був виконаний. Зокрема, планувалося виділити 400 млрд грн на закупівлю понад 90 легкових автомобілів, 110 млрд грн на закупівлю поїздів, 35 млрд грн на дизель-поїзди (понад 60 одиниць), 100 млрд грн на модернізацію і ремонт автотранспорту і понад 5 млрд грн на модернізацію і ремонт автотранспорту. Розвиток пасажирських перевезень на 340 млрд грн.

Однак через 2 роки робиться лише частковий крок.Був проведений тендер на закупівлю 92 легкових автомобілів, поставка яких ще не завершена completed.In 3. В ході випробування було проведено тендер на закупівлю 1061 дизель-потяги загальною вартістю 6 млрд грн, поставка яких запланована до кінця 2019 року.Однак 1 поїзд не був куплений.

У сфері вантажних вагонів був підписаний договір оренди тепловозів 30ge Evolution замість запланованих 120 нових вантажних електровозів, на які, як очікується, буде витрачено 300 млрд грн. Водночас закупівля наступної партії була тимчасово відкладена через брак коштів. Електровози закуплені не були, а випробування електровозів іноземного виробництва, заплановані на 2019 рік, не привели до підписання контракту.

Таким чином, через два роки після реалізації Стратегії реформ ПАТ "Укрзалізниця" залишилося далеко від досягнення намічених цілей. Попередня стратегія може бути переглянута, і подальший розвиток галузі відбуватиметься відповідно до нового напрямку, встановленого оновленою стратегією.

У різний час до вивчення цих питань залучалися провідні українські вчені та експерти в галузі реформи залізничного транспорту. Що стосується досвіду іноземців, важлива робота іноземних студентів дослідників, які аналізують ефективні підходи до вирішення подібних питань.

Щодо закордонного досвіду у вирішенні питання в даній проблематиці, то перш за все слід зазначити роботи [67-69] в них детально розкрито європейський досвід реформування залізничного транспорту. Особливої уваги заслуговує думка Ж.-П. Естіваль, що є президентом Європейської асоціації залізничників, який виконав детальний аналіз і виділив три види структурних моделей реформування залізничного транспорту, які прийняті серед країнкандидатів у члени ЄС [70]

3.2 Шляхи оптимізації системи управління персоналом пасажирського сектору в умовах кризи

Процес колапсу і трансформації, викликаний реформою і цифровізацією залізничного транспорту, визначає основні напрямки діяльності пасажирського комплексу (реструктуризація, перетворення принципово нових виробничих процесів, необхідність забезпечення своєчасної та ефективної адаптації наявного робочого складу і нових співробітників [71].

Зміни в системі залізничного транспорту України тривають і досі. Зокрема, 27 грудня 2019 року Кабінет Міністрів України затвердив оновлений план дій щодо реформування галузі. Цей план включає заходи для забезпечення безпеки перевезень у межах відкриття ринку залізничних перевізників, впровадження контрактного підходу до організації пасажирських перевезень, підготовки АТ

«Укрзалізниця» до реструктуризації з метою лібералізації ринку та проведення первинного публічного розміщення акцій (IPO).

Відповідно до цього плану, АТ «Укрзалізниця» повинна стати публічною компанією, конкурентоспроможною на відкритому ринку, та буде поділена на три основні оператори: управління інфраструктурою, вантажні та пасажирські перевезення. Цей підхід відповідає європейським практикам і є частиною імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Контроль за впровадженням реформ покладено на Міністерство інфраструктури України та АТ «Укрзалізниця».

АТ «Укрзалізниця» разом із Міністерством інфраструктури до 2021 року повинна здійснити попередні розрахунки тарифів на обов'язкові послуги з доступу до інфраструктури загального користування. Після ухвалення відповідного закону Міністерство та НКРТ розроблять методику формування тарифів, зокрема враховуючи інвестиційну складову. Крім того, до 2021 року АТ «Укрзалізниця» планує створити геоінформаційну систему для управління пропускною спроможністю залізничної інфраструктури.

Щодо розвитку пасажирських перевезень, до кінця 2021 року Міністерство інфраструктури та АТ «Укрзалізниця» проаналізують структуру цих перевезень і розроблять нормативні акти для їх оптимізації. У Дніпропетровській та Запорізькій областях реалізується пілотний проєкт із модернізації регіональних пасажирських перевезень за технічної допомоги Європейського інвестиційного банку.

Також АТ «Укрзалізниця» до 2023 року впровадить низку інновацій: єдиний електронний квиток, систему автоматизованої оплати проїзду на приміських маршрутах та інструменти для відстеження руху поїздів у реальному часі.

У сфері безпеки перевезень Міністерство інфраструктури спільно з «Укртрансбезпекою» працює над адаптацією європейських стандартів і створенням реєстрів рухомого складу, сертифікатів авторизації, безпеки та

документів для машиністів. До кінця 2021 року планується організувати навчальні програми та семінари для суб’єктів ринку перевезень.

Структурні реформи АТ «Укрзалізниця» також включають підготовку компанії до IPO, оцінку активів, створення юридичної особи для вантажних перевезень і перерозподіл функцій локомотивного господарства між окремими вертикалями до 2022 року.

На додачу, у межах експерименту з приватною локомотивною тягою, заплановано реалізацію пілотного проєкту до грудня 2021 року. Європейський інвестиційний банк оцінює необхідні інвестиції в проєкти модернізації залізничних перевезень у 149 млн євро, які також включають запровадження електронного квитка та відповідних технічних засобів контролю.

Наприкінці місяця стало відомо, що Міністерство інфраструктури України також обговорює участь цієї міжнародної фінансової установи у реконструкції транспортних засобів для ЄБРР та пасажирських приміських залізничних перевезень. Цей та багато інших процесів структурних реформ викликають перетворюючі зміни не тільки у фінансово-економічних аспектах функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту, але і в кадрових аспектах, що вимагають негайної та якісної адаптації наявного штатного розпису до нових умов праці. Зміни умов праці також пов'язані з формуванням цифрової економіки в державі.

Зрештою, розвиток цифрової економіки, заснованої на виробництві, накопичення матеріальних благ в цифровій економіці більше не є основною метою суспільства, на перший план виходять нематеріальні цінності та інтереси. Новий характер роботи пов'язаний з професійним розвитком співробітників, їх постійним навчанням і творчим спілкуванням. Розвиток ринку праці на основі цифрових технологій веде до модернізації трудових відносин в пасажирському комплексі залізниці транспорту. Там йдеться про активне використання комунікаційних, інформаційних та комунікаційних технологій між роботодавцями та виконавцями, а також про декомунізацію нового кодексу поведінки.

Поки що внутрішній ринок праці мало змінився під впливом цифрових технологій, але прискорення цифровізації економіки поставило перед залізничним транспортом і державним пасажирським комплексом нові завдання, з якими раніше не стикалися. Зі зміною принципів організації роботи та впровадженням цифрової трансформації в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту необхідне коригування системи підготовки кадрів. Кваліфікація фахівців залізничного транспорту повинна відповідати вимогам часу і вимогам пасажирського комплексу галузі з урахуванням внесених змін. Людство стає все більш мобільним, а вимоги до швидкості, безпеки, комфорту та економії руху зростають. У майбутньому очікується цифрова логістика, автоматичне управління рухом, інтелектуальні дороги з датчиками стану і сонячними батареями, міцні конструкції і високотехнологічні автомобільні покриття. Зміни не відбуваються гладко, а загальна швидкість конверсії не повільна. У вирішенні цього питання не повинно бути ілюзій. В цьому контексті завдання як для держави, так і для бізнесу полягає в тому, щоб створити різні можливості для формування цифрової грамотності, критичних компетенцій цифрової економіки серед населення в цілому і постійного моніторингу потреб в компетенціях, затребуваних роботодавцями, і способів їх освоєння.

Людський та соціальний капітал є важливими джерелами багатства, тому необхідно змінити підхід до управління з орієнтації на "максимізацію прибутку" на орієнтацію на "максимізацію корисності". З цією метою період розвитку цифрової економіки та реформи залізничної галузі повинні бути швидкою відповіддю на зміни на ринку праці, інвестиції в розвиток людського капіталу та нові методи його вдосконалення, адаптації до нових умов, а також для покращення пасажирського залізничного комплексу України. Це потребує здійснення відповідних програмних заходів.

Вчені неодноразово акцентували увагу на втраті людських ресурсів у сфері пасажирських перевезень залізничного транспорту.

На мою думку, поточна ситуація, що зображена на рисунку 3.3, підтверджує їхню точку зору. Втрата 92,2% працівників між 2004 і 2019 роками свідчить про серйозну кризу в галузі, що потребує невідкладного реагування.

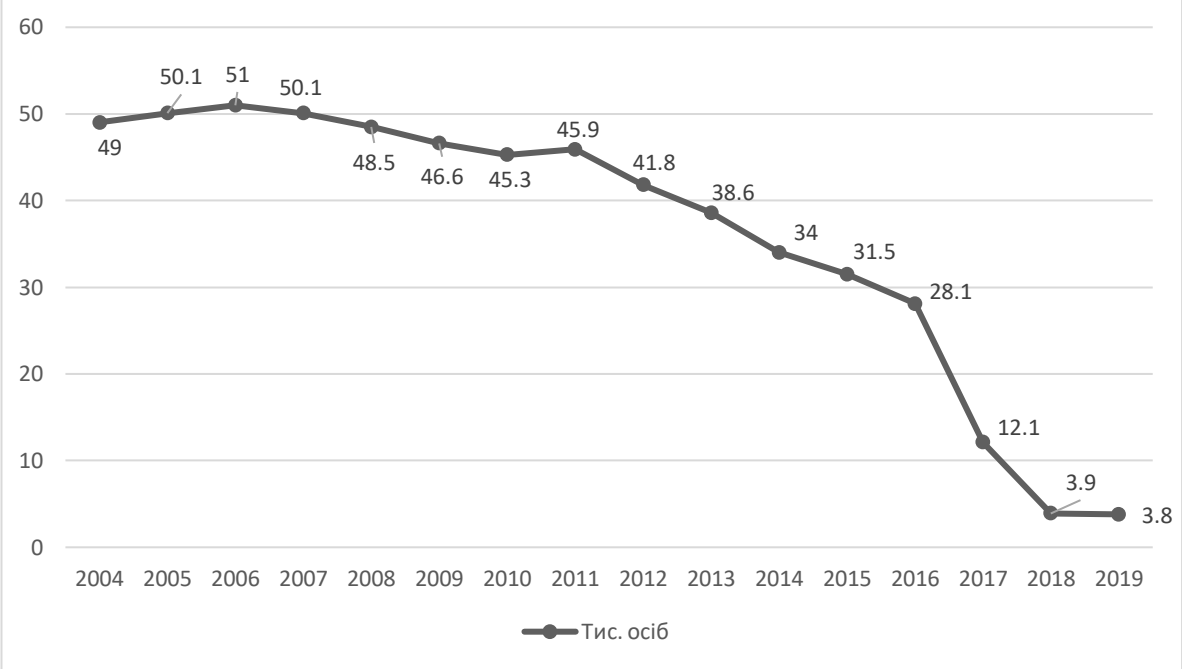


Рисунок 3.3 - Динаміка загальної кількості працівників пасажирського комплексу залізничного транспорту, тис. осіб (*складено автором на основі джерела* [81])

Негативна динаміка скорочення працівників спостерігається на всіх регіональних філіях АТ «Укрзалізниця» (рис. 3.4). Значне зменшення чисельності співробітників зумовлено кількома факторами. Найголовнішою причиною є недостатній рівень заробітної плати працівників залізниці, що неодноразово ставало предметом обговорення на мітингах працівників. Постійно зверталися профспілки залізничників і транспортних будівельників України до керівництва АТ «Укрзалізниця», вимагаючи підвищення тарифних ставок і посадових окладів, що підтверджує проблему низької оплати праці в галузі [82–84].

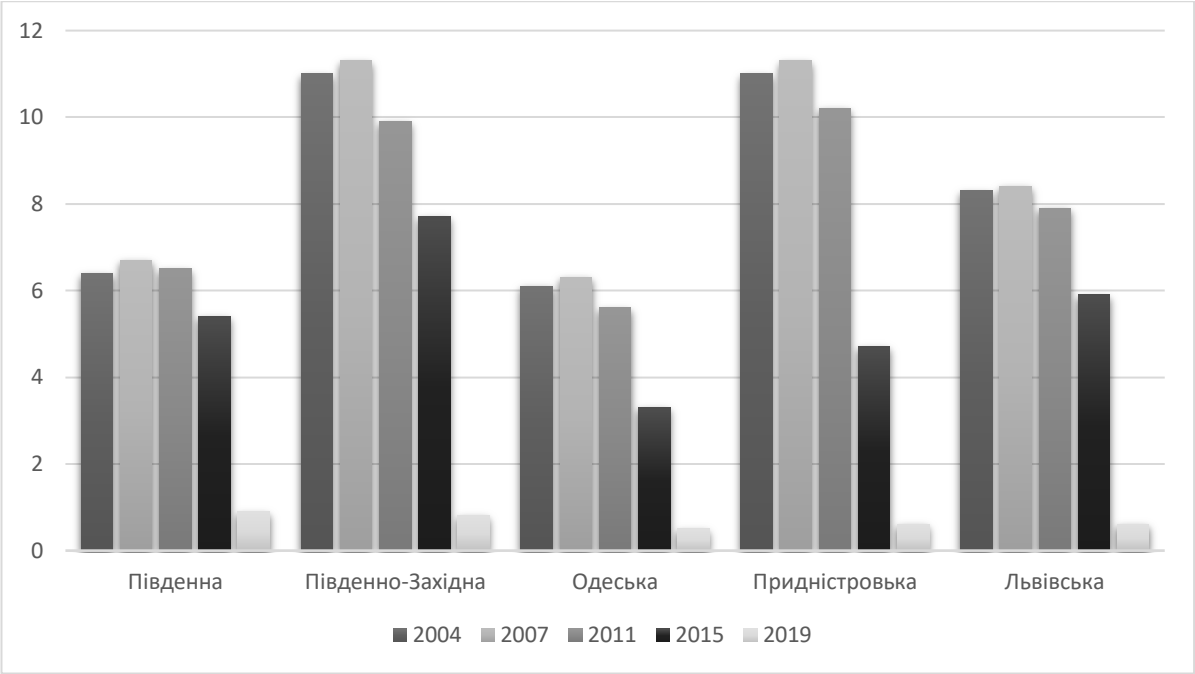


Рисунок 3.4 - Динаміка загальної кількості працівників пасажирського комплексу залізничного транспорту, тис. осіб(складено автором на основі джерела [81])

Крім того, існує кілька ключових причин кризи кадрів на підприємствах, що перебувають на етапі трансформації [85], зокрема:

- відсутність чіткої визначеності щодо майбутнього компанії та її працівників;
- конфлікти між старими та новими цінностями в управлінні;
- недостатній захист соціальних прав працівників та зменшення кількості кваліфікованих робітників;
- відстороненість працівників від процесу управління компанією;
- суперечливість у стратегічних підходах керівництва щодо скорочення штату, розвитку та кадрової політики;
- відсутність ефективних мотиваційних систем для персоналу;
- недостатня роль кадрової служби у структурі управління;
- дефіцит керівників, здатних ефективно управляти компанією в умовах соціально-економічної кризи.

Ця криза кадрового потенціалу виявляється в невідповідності діяльності персоналу новим вимогам, що виникають у процесі трансформації підприємства. Основними ознаками кризи є: часті конфлікти на робочих місцях, скорочення робочих годин, висока плинність кадрів, збільшення кількості неявок, зниження продуктивності праці, ігнорування вказівок керівництва, погіршення дисципліни та страйки [86]. Дійсно, через популярний у залізничній галузі процес реформування та цифровізацію пасажирський комплекс залізничного транспорту, який сьогодні перебуває на новому етапі розвитку, переживає низку негативних факторів з точки зору ефективності управління людськими ресурсами.Це вимагатиме розробки індивідуальних механізмів кадрового управління пасажирськими комплексами залізничного транспорту, що дозволить подолати пов'язані з цим кризові явища.

Насправді, більшість виробничих підрозділів пасажирського залізничного транспортного комплексу використовують не всі транспортні засоби, але в більшості випадків основними елементами адаптації є: нові папки співробітників - співробітники отримують набір листів, брошур або довгих листів, зокрема, вони мають неповну структуру: Надмірність, відхід від реальність, застаріла або довго і невизначено: занадто багато, відхід від реальності, старіння минуле або довге і невизначене.; Вітальна конференція-1-годинна зустріч з провідними фахівцями і проста поїздка в нові умови праці та самостійної роботи.Наставництво-навчання працівників на робочому місці досвідченими працівниками.Корпоративний університет-знайомить співробітників з корпоративною культурою, деталями діяльності компанії і т.д. навчіть їх знайомству. Ось чому сьогодні необхідно підвищити пропускну здатність і лояльність персоналу пасажирських об'єктів в контексті реформи залізничного транспорту і цифрової трансформації.Це вимагає створення відповідних і ефективних механізмів, що дозволяють швидко і ефективно подолати кризове явище кадрової системи. **Онбордінг** наразі є ефективним інструментом адаптації працівників, концептуальні основи якого висвітлені в працях [87]. Це сучасне поняття в економічній теорії має чітке визначення: один із ключових процесів управління кадровими ресурсами,

спрямований на адаптацію працівників та забезпечення їх успішного звикання до нової посади чи умов праці.

Відповідно до необхідності підвищення ефективності використання кадрового потенціалу пасажирського комплексу залізничного транспорту, під онбордінгом пропонується розуміти комплекс реальних і віртуальних кадрових заходів для постійних і новоприйнятих працівників. Їхня мета – прискорення адаптації до нових чи трансформованих умов праці.

Інструменти онбордінгу:

– Secondment – тимчасове відрядження працівника до іншого підрозділу підприємства для набуття нових знань та навичок.

– Buddying – взаємодопомога працівників у здобутті нових компетенцій.

– E-learning – розвиток навичок через інтерактивні онлайн-курси, тренінги, лекції.

– Корпоративні університети – ознайомлення з корпоративною культурою та специфікою діяльності компанії.

– Наставництво – навчання новачка досвідченим працівником безпосередньо на робочому місці.

– Менторинг – довгострокове консультування молодих спеціалістів досвідченими колегами.

– Коучинг – підтримка нового співробітника у виконанні професійних обов’язків.

– Неформалізований супровід – залучення сторонніх організацій для підтримки адаптації працівників, включаючи психологічну допомогу.

– Командні тренінги – розвиток командної роботи, взаємоповаги та відповідальності в колективі.

– Корпоративні заходи – підвищення згуртованості команди через неформальні зустрічі.

– Папка нового співробітника – інформаційний пакет про структуру підрозділу, механізми роботи та основні кадрові обов'язки.

– Welcome-зустрічі – знайомство новачків із корпоративними правилами, політикою, умовами праці.

Основні аспекти системного онбордінгу:

I. Адаптація до робочого місця – забезпечення комфортного старту, навчання використанню ресурсів і налаштуванню процесів під себе.

II. Адаптація до бізнес-процесів підприємства – ознайомлення зі структурою, взаємодією, корпоративними правилами та партнерами.

III. Адаптація до корпоративної стратегії – розуміння цілей компанії, напрямів розвитку та свого місця в цій системі.

IV. Адаптація до корпоративної культури – знайомство з традиціями, стилем спілкування та неформальними правилами, що сприяє інтеграції в колектив.

Дослідження показали, що онбордінг є дієвим інструментом подолання кризових явищ у сфері управління персоналом та ключовим процесом кадрового менеджменту. Його впровадження в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту сприяє досягненню таких соціальних ефектів, як прискорення адаптації, підвищення рівня корпоративної культури, покращення якості життя працівників[88].

Для забезпечення ефективності господарювання вітчизняного пасажирського комплексу, зокрема зниження рівня плинності кадрів та підвищення продуктивності праці, було запропоновано механізм впровадження онбордінгу в систему управління персоналом. Цей процес включає кілька основних етапів: формування цілей і завдань онбордінгу відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку підприємства; визначення необхідних компетенцій для кожної посади; оцінку рівня компетенцій працівників за допомогою тестування, спостереження, анкетування, аналізу кейсів та інших методів; відбір кандидатів, які потребують участі в процесі онбордінгу; складання індивідуальних планів адаптації відповідно до нових умов і професійних завдань; розробку навчальних програм та формування онлайн-

чеклістів. Завершальним етапом є визначення та обговорення зі співробітниками механізмів контролю результатів онбордінгу, що включає створення цифрового щоденника працівника для відстеження прогресу та виконання встановленої програми.

3.3 Інтеграція концепції ощадливого виробництва в систему антикризового управління пасажирським сектором залізничного транспорту

Залізничний транспорт України є ресурсомістким видом діяльності та складною організаційно-виробничою системою. Розвиток знань, техніки, технологій, а також зміни у системі забезпечення експлуатаційної діяльності з акцентом на інформаційні ресурси та істотне зростання цін на ресурси як у державі, так і у світі обумовили необхідність пошуку ефективних інструментів і технологій антикризового управління виробничо-господарською діяльністю пасажирського комплексу залізничного транспорту.

У сучасних умовах господарювання найбільш перспективним інструментом для цієї сфери є ощадливе виробництво (lean-технології). Ця концепція сформувалася на основі принципів управління, які використовувались у машинобудівній промисловості Японії, зокрема у виробничій системі компанії Toyota (Toyota Production System, TPS). Успіх цієї стратегії сприяв її осмисленню, розвитку та запозиченню досвіду, що призвело до формування загальної концепції ощадливого виробництва. Термін «ощадливе виробництво» вперше з’явився у 1988 році завдяки Джону Крафіку.

Розвиток ощадливого виробництва відбувався під впливом школи наукового управління Ф. Тейлора, а також робіт Френка і Ліліан Гілбрет, які розробили концепції «ліквідації втрат» і «точно в строк» (Just in Time, JIT) – системи, що передбачає постачання ресурсів саме в момент їх використання. Серед інших значних внесків варто відзначити роботи Елі Уітні, який заклав основи організації масового виробництва і принцип взаємозамінності деталей, а також Генрі Форда, який впровадив унікальну систему роботи з персоналом.

Зміст концепції ощадливого виробництва базується на п’яти принципах: визначення цінності конкретного продукту; аналіз потоку створення цінності для цього продукту; забезпечення безперервності створення цінності; надання можливості споживачеві отримати продукт; прагнення до досконалості.

Концепція ощадливого виробництва швидко знайшла відгук серед світової наукової спільноти. Серед дослідників, які зробили значний внесок у її розвиток, слід відзначити Дж. Лайкера, Дж. Вумека, Є. Єрохіна, Б. Маскелла, Б. Баггали, Т. Джонса, О. Тайіті, В. Загорудька, О. Варяниченка, П. Єгорова, І. Грабчука, М. Донніка та багатьох інших. У процесі поглиблених досліджень були сформульовані основні положення, принципи та інструменти ощадливого виробництва (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 - Інструменти ощадливого виробництва [89-90]

Дослідження інструментів ощадливого виробництва свідчить про доцільність їх впровадження в експлуатаційну діяльність пасажирського комплексу залізничного транспорту України, оскільки ця сфера характеризується

схожими видами втрат. Використання таких технологій дозволяє досягти високих економічних результатів. У сучасних умовах господарювання впровадження концепції ощадливого виробництва у діяльність пасажирського комплексу залізничного транспорту є перспективним і вкрай необхідним. Основна перевага полягає у можливості досягнення суттєвих результатів у короткі терміни. Метод ощадливого виробництва сприятиме підвищенню ефективності перевезень залізницями України, виявленню недоліків у системі управління галуззю та забезпеченню досягнення високих результатів шляхом мінімізації всіх видів втрат.

Науковці, які досліджували аспекти впровадження концепції «ощадливе виробництво» на підприємствах залізничного транспорту, акцентують увагу на її базових принципах, необхідності створення системи навчання персоналу, визначенні втрат і пошуку резервів для підвищення ефективності галузі. Головний висновок цих досліджень полягає в об’єктивній необхідності впровадження ощадливого виробництва на підприємствах залізничного транспорту. Його головним завданням є підвищення ефективності діяльності залізниць і забезпечення їх конкурентоспроможності шляхом скорочення непродуктивних втрат, зменшення експлуатаційних витрат і підвищення якості всіх процесів.

Організація та впровадження ощадливого виробництва мають включати виявлення вузьких місць у діяльності підприємств, постійне навчання персоналу, залучення працівників до процесу вдосконалення, оперативне реагування на збої, інформування про досягнення та моніторинг результатів за ключовими показниками. На початковому етапі доцільно створити робочі групи в кожному структурному підрозділі залізниці, які складатимуться з керівників і фахівців. Їх завданням буде аналіз невиробничих втрат, визначення найбільш проблемних ділянок та впровадження передових методів для досягнення максимального ефекту.

Запровадження ощадливого виробництва не потребує значних інвестицій, але дозволяє поступово зменшити невиробничі витрати, підвищити якість

ремонтних та експлуатаційних процесів, а також загальну ефективність роботи галузі. В. Овчиннікова запропонувала концепцію впровадження ощадливого виробництва, яка спрямована на пошук і реалізацію резервів підвищення ефективності виробничого потенціалу. Авторка трактує ощадливе виробництво як потужний і комплексний інструмент, що забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє покращенню результативності роботи залізничного транспорту.

Відповідну розробку подано на рис. 3.6. Впровадження та освоєння технологій ощадливості виробництва дає ряд переваг, до яких можна віднести [94]:

- зниження втрат;
- зниження собівартості;
- підвищення продуктивності при зменшенні трудовитрат;
- підвищення якості;
- збільшення прибутковості.


Концепція впровадження ощадливого виробництва в систему стратегічного управління виробничим потенціалом залізничного транспорту
Принципи
Стратегічна спрямованість
Орієнтація на створення цінності для споживача
Витягування
Скорочення втрат
Візуалізація і прозорість
Постійне поліпшення
Дотримання стандартів
Вбудована якість
Мета: пошук і провадження резервів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу
Удосконалення управління
Діагностика
Аналіз виробничих процесів
Оцінка на основі системи ключових показників
Оптимізація процесів
Виявлення і зниження втрат
Організація безупинного потоку виробництва
Структурне вирішення проблем
Удосконалення образу мислення і поведінки
Постійне вдосконалення
Командна робота
Відкритий обмін інформацією
Прийняття філософії «Ощадливого виробництва»
Ухвалення рішення про впровадження системи «ощадливого виробництва» - розробка декларації
Навчання керівництва та співробітників
Підготовка керівництва і персоналу до змін. Організація системи навчання інструментам ощадливого виробництва
Розробка пілотних проектів
Визначення мети, цілей, завдання пілотних проектів, складання планів їх реалізації
Впровадження інструментів ощадливого виробництва

Рисунок 3.6 - Концепція впровадження ощадливого виробництва в систему стратегічного управління виробничим потенціалом залізничного транспорту [94]

Що стосується наявного практичного досвіду застосування концепції бережливого виробництва в системі управління залізничним транспортом України, то слід зазначити, що лідером в цьому напрямку є регіональне відділення Одеської залізниці ПАТ "Укрзалізниця", яке сформувало основні положення для впровадження нової концепції управління. у загальному управлінні філією. Дослідження показали, що вцілому дана система являє собою послідовну реалізацію етапів (цикл): вдосконалення, логістика, ресурси, моніторинг, впровадження, результат (рис. 3.7).

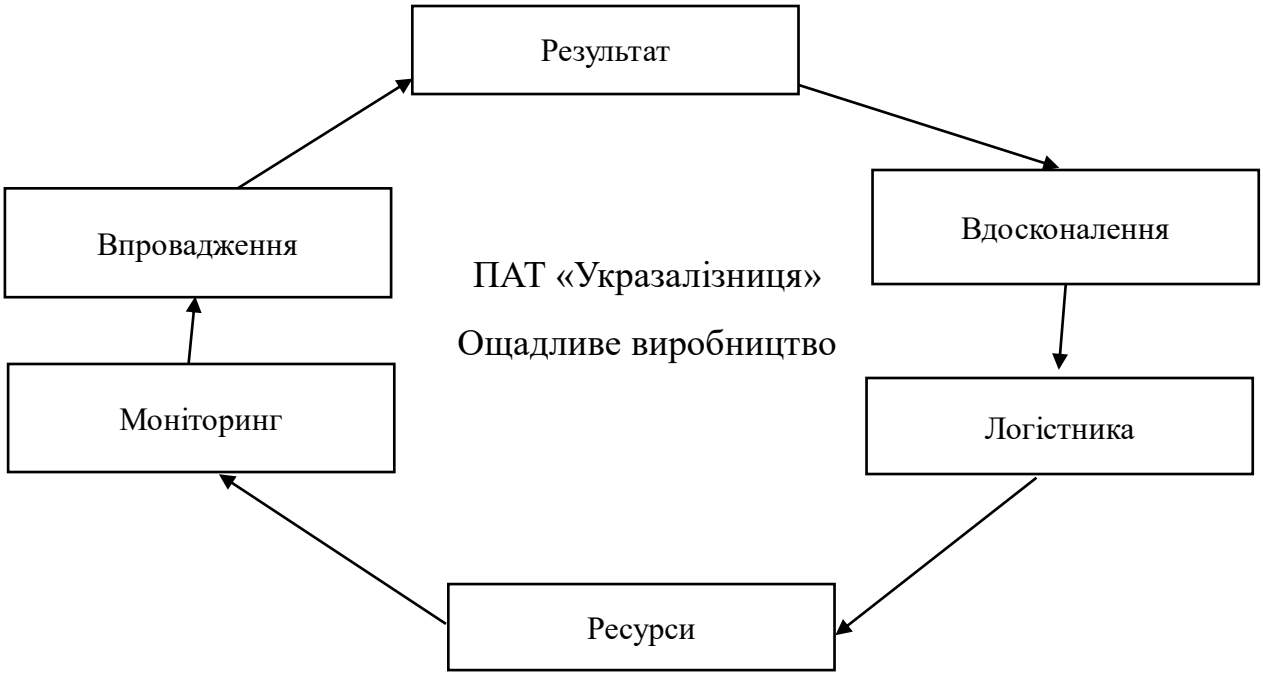


Рисунок 3.7 - Реалізація концепції «ощадливе виробництво» в діяльність АТ «Укрзалізниця» [95]

Залізничний транспорт України належить до найбільш ресурсоємних галузей, де значна частка витрат припадає на перевізний процес. Зокрема, близько 20% загальних витрат пов’язані зі споживанням паливно-енергетичних ресурсів. Це відкриває значний потенціал для економії ресурсів та підвищення рентабельності як вантажних, так і пасажирських перевезень.

У сучасних умовах, коли ринок перевезень включає як внутрішні, так і зовнішні напрями, стає необхідним впровадження ресурсозберігаючих заходів на всіх етапах діяльності. Вони повинні забезпечити створення інтегрованого технологічного процесу, орієнтованого на принципи ощадливого виробництва. Особливу увагу слід приділяти оптимізації витрат, насамперед у сфері споживання паливно-енергетичних ресурсів. Це сприятиме посиленню економічної стабільності галузі та підвищенню ефективності роботи залізничного транспорту в цілому.

Досвід використання концепції ощадливого виробництва в управлінні залізничним транспортом України вже показав свою ефективність. Водночас, через динамічні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, необхідно адаптувати основні положення концепції до сучасних умов. Для цього важливо детально вивчити та послідовно розкривати всі ключові аспекти формування систем ощадливого виробництва у роботі пасажирських підрозділів залізничного транспорту.

Методологія ощадливого виробництва, запропонована Джеймсом Вумеком, є універсальною і може бути успішно застосована в сфері надання транспортних послуг пасажирам. Її реалізація дозволяє здійснювати зміни в організації роботи персоналу, стимулюючи відповідальне виконання поставлених завдань та впровадження інноваційних підходів.

Важливу роль у впровадженні цієї концепції відіграє керівник проекту. Він повинен не лише мати необхідні знання про сучасні технології та методи ощадливого виробництва, але й проводити навчання персоналу. Співробітникам необхідно пояснювати не лише практичні інструменти та принципи роботи системи, а й філософію ощадливого виробництва, її значущість для діяльності

організації. Успіх впровадження залежить від усвідомленого підходу працівників до реалізації цієї системи, без примусу з боку керівництва.

Запровадження ощадливого виробництва дозволить не лише оптимізувати витрати, але й підвищити конкурентоспроможність залізничного транспорту в умовах сучасного ринку.

Сьогодні основним мотиваційним стимулом для включення бережливого виробництва в діяльність комплексу пасажирських залізничних перевезень є наявність системної кризи, яка наростає з кожним днем і має негативні, а іноді і серйозні наслідки. Впровадження бережливого виробництва має бути комплексним, а не фрагментарним, як зараз. Для цього система бережливого виробництва, яка в першу чергу досягає значних результатів відповідно до деталей функцій виробничої одиниці, формує основні цілі і на їх основі розробляє довгострокові цілі, дозволяє щодня усувати непотрібні дії в робочому процесі, і ви можете побачити позитивний результат практично відразу. Починати потрібно з невеликих недоліків, які допоможуть надалі освоїти і дозволять пасажирському комплексу отримати суттєві економічні результати. Вам потрібно оптимізувати все можливе. Так само ,Дж.Вумек також рекомендує визначити потік створення цінності. Карта потоку створення доданої вартості повинна бути повним описом надання транспортних послуг пасажирам сьогодні, а також у майбутньому після впровадження ощадливих технологій. Нова концепція повинна бути реалізована якомога швидше у всіх основних і допоміжних областях управління комплексами пасажирських залізничних перевезень. Краще підкреслити результати, досягнуті працівником, щоб довести позитивні результати та недоліки в процесі впровадження та негайно виправити їх на місці. Рішення є одним з ключових компонентів безперервного і швидкого впровадження технології бережливого виробництва.

Пройшовши довгий шлях у створенні і розвитку концепції бережливого виробництва, вона продемонструвала свою життєздатність, в результаті чого великі компанії по всьому світу в тій чи іншій формі застосували її в своїй діяльності.

На підставі проведених досліджень з'ясувалося, що в умовах системної кризи, яка сьогодні переважає у всіх сферах управління внутрішнім пасажирським комплексом залізничного транспорту, створення ефективної організаційної складової інтегрованої адаптивної системи управління є фундаментальною основою забезпечення ефективності пасажирського комплексу. Організаційна структура повинна базуватися на процесі впровадження ефективних змін та включати методи, методи та процеси для забезпечення комплексної взаємодії організаційних компонентів адаптивного управління пасажирським залізничним транспортним комплексом. Ці перетворення можливі на основі поступового і поступового використання ряду антикризових механізмів в наступних областях: загальне організаційне управління, управління людськими ресурсами, виробництво і господарська діяльність пасажирських комплексів залізничного транспорту.

На основі розробленої організаційної моделі інтегрованої адаптивної системи управління доведено, що ефективність реалізації викладеного переліку антикризових заходів залежить від наявності в структурі пасажирського комплексу залізничного транспорту професійного відділу антикризового контролю, основним призначенням якого є за рахунок своєчасного прогнозування, попередження та усунення наслідків кризових явищ, викликаних змінами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища пасажирського комплексу. Створення умов для сталого функціонування та розвитку пасажирського комплексу.

Основна діяльність та основні завдання відділу зосереджені на 3 рівнях управління кризовими ситуаціями (стратегічному, оперативному та тактичному), які забезпечують виконання аналітичних, організаційних, координаційних та освітніх функцій. Це дозволяє розробити комплексний інформаційно-аналітичний комплекс підтримки процесу антикризового управління; систематизувати все антикризове управління пасажирським комплексом; формує стратегічне бачення для керівників складних антикризових функцій управління в пасажирському комплексі залізничного транспорту.

У процесі вивчення особливостей управління виробничо-господарською діяльністю пасажирського комплексу залізничного транспорту було визначено, що ефективним антикризовим інструментом є концепція ощадливого виробництва. Враховуючи, що ефективність впровадження цієї концепції залежить від етапу життєвого циклу інновацій і змінюється відповідно до S-подібної кривої, виділено ключові етапи реалізації проєктів ощадливого виробництва.

Доведено, що для максимально ефективного використання виробничого потенціалу пасажирського комплексу залізничного транспорту система ощадливого виробництва має забезпечувати безперервний процес створення та впровадження інновацій у бізнеспроцеси як самого комплексу, так і інших учасників організації пасажирських перевезень.

На основі цього була вдосконалена технологія управління системою ощадливого виробництва, яка враховує специфіку діяльності пасажирського комплексу. Ця технологія містить комплекс інструментів, упорядкованих за основними управлінськими функціями, і чітко визначає мету, принципи, особливості реалізації та очікувані результати від її застосування. Такий підхід дозволяє інтегрувати інноваційні рішення у процеси управління та підвищити ефективність роботи комплексу в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 3

Реформування залізничного транспорту України, зокрема АТ «Укрзалізниця», є важливим і складним процесом, який охоплює економічні, технічні, правові та соціальні аспекти. Основними передумовами для таких змін стали зношеність основних фондів, недостатнє фінансування, моральне старіння інфраструктури та зниження обсягів пасажирських і вантажних перевезень. Це обумовило необхідність адаптації галузі до ринкових умов, інтеграції в європейську транспортну систему та пошуку нових шляхів розвитку.

Ключовими напрямами реформування стали впровадження сучасних технологій, модернізація інфраструктури, оновлення рухомого складу, розмежування вантажних і пасажирських перевезень, удосконалення управління логістикою та залучення інвестицій. Такі заходи спрямовані на підвищення ефективності функціонування залізничної галузі та забезпечення її фінансової стабільності.

Процес реформування отримав підтримку на законодавчому рівні, зокрема через ухвалення Концепції Державної цільової програми реформування залізничного транспорту у 2006 році та низки нормативно-правових актів, які стали основою для створення публічного акціонерного товариства. Водночас реалізація реформ стикається з викликами, такими як недостатнє фінансування, конкуренція з іншими видами транспорту та складнощі у впровадженні інноваційних рішень.

Попри труднощі, важливим аспектом реформування є збереження соціальних гарантій для працівників галузі та забезпечення відомчої медицини, що покриває понад 40% медичних потреб співробітників і пенсіонерів залізничної сфери.

Реформування АТ «Укрзалізниця» має стратегічне значення для створення конкурентоспроможного залізничного транспорту. Цей процес спрямований на інтеграцію до європейської транспортної системи, підвищення рівня обслуговування та забезпечення сталого розвитку галузі. Успіх реформи залежить від системного підходу, залучення інвестицій та дотримання визначеної стратегії. Реалізація цих заходів сприятиме задоволенню потреб економіки, суспільства та формуванню ефективної транспортно-логістичної інфраструктури в Україні..

Реформа АТ «Укрзалізниця» є необхідним кроком для забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в Україні. Цей процес передбачає технологічне оновлення, підвищення економічної ефективності, інтеграцію в європейський транспортний простір і покращення рівня обслуговування пасажирів і клієнтів. Успіх реформування залежить від

комплексного підходу, активного залучення інвестицій та чіткого дотримання стратегії розвитку галузі. Хоча цей процес є тривалим і складним, його реалізація створює умови для сталого розвитку залізничного транспорту, задоволення зростаючих потреб економіки та суспільства, а також формування ефективного транспортно-логістичного бізнесу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволить вирішити важливі наукові та практичні завдання з розробки теоретико-методологічних основ, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що дозволить долати кризові явища та здійснювати ефективну діяльність у галузі забезпечення сталий розвиток внутрішніх залізничних пасажирських перевезень. Основними висновками цієї роботи є:

1. Поступова динаміка зростання залізничних пасажирських перевезень у світі довела їх переваги і значну важливість в соціально-економічному відновленні країни, і було рекомендовано проаналізувати еволюцію пасажирських перевезень залізничним транспортом на основі синергетичних методологій. Це дозволило виявити ендогенні та екзогенні фактори, закономірності та тенденції розвитку залізничного пасажирського транспорту, що стало основою для розробки рекомендацій щодо антикризового управління пасажирськими комплексами вітчизняної залізничної галузі.

2. На тлі проблем, що виникають у розвитку залізничного пасажирського транспорту, а також їх загострення, було розроблено ряд теоретичних та методологічних підходів для виявлення ознак кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту. Зокрема, досліджено цикл розвитку вітчизняного пасажирського комплексу залізничної галузі, охоплюючи період з 1920 по 2020 рік, що дозволило визначити ключові етапи і тенденції його розвитку. Також було запропоновано підхід до діагностики кризових явищ, заснований на аналізі складових економічного потенціалу галузі, а також розроблено класифікацію криз за різними ознаками, зокрема "рівень ознак", "типи поширення" та "масштаб і характер проблеми". Визначення "факторів забезпечення якості управління" стало важливим елементом для формулювання ефективних стратегій подолання кризових ситуацій у цьому секторі.

3. У контексті системного характеру кризових явищ, що спостерігаються в пасажирському комплексі залізничного транспорту України, та з огляду на поступове зниження суспільної підтримки в процесі їх подолання, категоріальний апарат теорії криз був розширений поняттям "індиферентне середовище організаційних функцій". Це поняття описує стан суспільної байдужості щодо вирішення соціально важливих проблем організацій, що може спричинити перехід до негативного еквівалента кризи, результатом чого є значне зниження активності організації або її ліквідація. Визначено етапи формування індиферентного середовища в пасажирському комплексі української залізничної галузі, серед яких виділяються початковий, перехідний та заключний етапи. Загострення ультраорганізаційних факторів кризи вказує на необхідність перегляду підходів до антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, орієнтуючись на підвищення його суспільної цінності та покращення іміджу залізничних пасажирських перевезень у країні.

4. Ультраорганізаційна криза, спричинена байдужістю суспільства до проблем пасажирського комплексу залізничного транспорту, вимагає активізації інноваційних процесів та застосування механізмів самоорганізації, які можуть сформувати системні та синергетичні переваги для сектору залізничних пасажирських перевезень. Це дозволить забезпечити його трансформацію, підвищити життєздатність і адаптивність в умовах швидких змін операційного середовища. На основі цього формулюється нова парадигма антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що зосереджена на підвищенні соціальної цінності для зацікавлених сторін через організаційний розвиток, оптимізацію процесів та модернізацію інфраструктури, сприяючи сталому розвитку і зміцненню довіри до залізничного транспорту.

5. Гостра потреба в подоланні комплексної кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту вимагає впровадження системного підходу та ефективних прогресивних антикризових інструментів. Згідно з існуючим підходом до формування систем антикризового управління, була розроблена концепція створення такої системи в пасажирському комплексі залізничного

транспорту. Основними компонентами цієї системи є підсистеми, такі як суб'єкт управління, об'єкт управління, мета, стратегічне позиціонування, планування, технології антикризового управління та ресурсне забезпечення. Взаємодія цих елементів сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності сектору пасажирських перевезень у залізничній галузі.

6. Важливим етапом антикризового управління є етап розробки та реалізації стратегії антикризових дій. На основі вивчення змісту і підходу до класифікації типів антикризових стратегій типізація останніх була розширена за рахунок доповнення класифікаційних функцій, таких як глибина, Динаміка, стиль змін, кількість варіантів вибору, створювані цінності і т.д. розкриті процедури розробки антикризових стратегій, сформовані підходи до вибору стратегічних альтернатив, а також передбачена можливість реалізації стратегій антикризової трансформації і стратегій антикризової стагнації. Останнє відображає створену соціальну цінність пасажирського залізничного транспортного комплексу для зацікавлених сторін в результаті реалізації тактичних антикризових заходів, визначених серед кожного зі стратегічних варіантів.

7. Необхідність створення умов для забезпечення сталого функціонування та розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту призвела до доцільності розкриття організаційних засад антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, включаючи пропозиції щодо формування антикризового сектору. Розкриваються цілі, функції та види управлінських дій підрозділів залежно від рівня антикризового управління (стратегічний, тактичний, оперативний), а також визначаються результати їх діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В. Перспективи фінансування приміських пасажирських перевезень в умовах акціонування залізничного транспорту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С. 46–48.

2. Дикань В. Л., Корнилова И. В. Скоростное движение железнодорожного транспорта в мире и перспективы его развития в Украине. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 32. С. 15–25.

3. Бараш Ю. С. Реформування пасажирського господарства залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту Міністерства транспорту України*: Серія «Економіка і управління». 2003. Вип. 3. С. 74–80.

4. Ейтутіс Г. Д. Механізм управління підприємствами залізничного транспорту України з урахуванням регіональних умов. *Залізничний транспорт України*. 2006. № 3. С. 26.

5. Аксенов И. М. Эффективность пассажирских железнодорожных перевозок : монография. Киев : Транспорт України, 2004. 284 с.

6. Гудкова В. П. Методологія забезпечення ефективної діяльності підприємств сфери пасажироперевезень : монографія. Київ : ДЕТУТ, 2013. 290 с.

7. Яновська В. П., Гарматюк Н. В. Сучасні стратегії розвитку залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Вип. 42 (2). С. 55–65.

8. Дейнека О. Г., Позднякова Л. О. Теоретичні підходи до державного управління і адміністрування залізничного транспорту. *Українська залізниця*.2018. № 7 (61). С. 21–25.

9. Матусевич О. О. Класифікація пасажирських поїздів у зарубіжних країнах та Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 168–172.

10. Шерепа К. М. Формування управління ефективністю приміського комплексу залізничного транспорту : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2009. 21 с.

11. Момот А. В. Економічна ефективність високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень в Україні: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2014. 26 с.

12. Карась О. О. Формування сучасного механізму управління підприємствами в ринкових умовах (на прикладі пасажирського господарства залізничного транспорту) : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2009. 24 с.

13. Марценюк Л. В. Організація залізничного туризму в Україні : монографія. Дніпро : Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2017. 351 с.

14. Колесникова Н. М. Методичні підходи до визначення собівартості пасажирських залізничних перевезень з метою ціноутворення в умовах подальшого реформування залізничного транспорту. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету*. Серія: Економічні науки. 2004. Т.VII, № 1. С. 35–39.

15. Пінчук О. П. Принципи побудови тарифів на перевезення пасажирів у приміському та регіональному сполучені. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2011. Вип. 38. С. 270–276.

16. Бакалінський О. В. Маркетинг пасажирських перевезень перспективними видами рухомого складу залізниць: теорія, методологія, практика : дис. … д-р екон. наук: 08.00.04. Київ : ДЕТУТ, 2012. 455 с.

17. Громова О. В. Повышение эффективности пассажирских перевозок на основе маркетинговых исследований. *Вестник ХГПУ*. 1998. Вып. 25. С.77–79.

18. Богомолова Н. І. Проблеми прискорення перевезень пасажирів

залізницями України : організаційно-економічні аспекти. *Вагонный парк* . 2010. № 1. С. 22–24.

19. Шевцова Г. Синергетичний менеджмент підприємств : монографія. Київ : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2016. 454 с.

20. Довбенко М. В. Криза економіки – не криза науки : монографія. К.: ВЦ «Академія», 2009. 304 с.

21. Тульчинська С. О. Синергетична парадигма розвитку економіки знань. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2011. № 8. С. 5–8.

22. Корінь М. В. Забезпечення інноваційного розвитку залізничного транспорту на основі формування промислово-логістичної системи : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.03. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 21 с.

23. Обруч Г. В. Забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 265 с.

24. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

25. Гавва В. Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли : монография. Х. : Нац. азрокосм. ун-т «Харьк. авиац. ин-т», 2004. 287 с.

26. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства : монографія. М. : ВТД «Університетська книга», 2002. 310 с.

27. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 364 с.

28. Плєтникова І. Л. Оніщенко О. Ф. Кількісна оцінка величини і ефективності виробничого потенціалу локомотивного депо. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2006. № 13. С. 169–177.

29. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Юсупова Т. М. Стратегічне управління виробничим потенціалом залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 87–95.

30. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства : формування та оцінка: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

31. Кірдіна О. Г. Інвестиційно-інноваційний потенціал залізничного транспорту та особливості його структури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 176–180.

32. Чисельність населення Землі сягнула 7,8 млрд. *Lb.ua : веб-сайт*. URL: https://lb.ua/world/2020/07/10/461598_chiselnist_naselennya_zemli_syagnula.html .

33. Бортник Н. П. Вплив глобалізації на формування міграційних потоків. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Юриспруденція*. 2013. Вип. 6.1 (1). С. 142–144.

34. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.

35. Клебанова Т. С., Гвоздицький В. С., Рудаченко О. О. Попередження фінансових криз у корпоративних системах на основі нейро-нечітких моделей. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 140–146.

36. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

37. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. 323 с.

38. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.

39. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : Знання, 2007. 335 с.

40. Чорновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 1. С. 13.

41. Рогатенюк Е. В. Підходи до трактування сутності поняття «криза підприємства». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 5 (50). 2011. С. 146–150.

42. Pauchant T. C., Morin E. M La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production . *Rev francaise de gestion*. 1996. № 108. P. 80–99.

43. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

44. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Економічна криза та залізничні пасажирські перевезення. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку і права в сучасних умовах* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф.(16 квітня 2020 р., м. Полтава): у 8 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 4. С. 26 – 28.

45. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник; 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

46. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 113–120.

47. Козик В. В., Андрушко О. Б. Базові положення теорії кризового стану підприємства. *Проблеми економіки та управління*. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка*». 2008. № 611. С. 13–19.

48. Івченко І. Ю. Економічні ризики: Навч. посіб. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2005. – *304 с.*

49. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2008. 400 с.

50. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/87.pdf

51. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України / О. І. Барановський, В. М. Геєць, Б. Є. Кваснюк, С.О. Кораблін; ред. В. М. Геєць. К. : Ін-т економічного прогнозування НАН України, 2002. 76 с

52. Жаліло Я. А., Покришка Д. С., Белінська Я. В. Економіка України на шляху від депресії до зростання: джерела, важелі, інструменти. К. : НІСД, 2010. 96 с.

53. Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9–19.

54. Надьон Г. О. Передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. № 4. Т. 2. С. 102–105.

55. Вадвуд В. В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. *Інноваційна економіка.* 2010. № 2. С. 236–239.

56. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. Антикризове корпоративне управління : теоретичні та прикладні аспекти. К. : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.

57. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Напрямки управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (16 – 17 квітня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2020. Ч. 1. С. 395 – 398.

58. Чаркіна Т. Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 45 – 49.

59. Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. № 1555-р. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-%D1%80 (дата звернення: 21.09.2020).

60. Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017 – 2021 роки. К. : ПАТ «Укрзалізниця», 2017.60 с.

61. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80

62. Про залізничний транспорт : Закон України від 04.07.1996 р. № 273/96-ВР. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text

63. Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2014 р. № 200. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF#Text

64. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. К. : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

65. Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» 20172021 роки. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт.* URL https://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/Session_4_Vasilevskiy.pdf

66. Рослик И. Почему растет время оборота вагонов УЗ *Бизнес Цензор :веб-сайт.*URL: ttps://biz.censor.net/resonance/3146735/pochemu_rastet_vremya_oborota_vagonov_uz

67. French rail reform: is SNCF on the brink of privatisation? railwaytechnology.com : web-site. URL : https://www.railway-technology.com/features/fren 505 ch-rail-reform-sncf-brink-privatisation/

68. Council Directive 91/440/EEC of 29 July 1991 on the development of the Community's railways. eur-lex.europa.eu : web-site. URL : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31991L0440

69. Rail. The International Transport Forum : web-site. URL : http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/rail/index.html

70. Естіваль Ж.-П. Організаційні моделі залізниці : національні критерії побудови. Залізничний транспорт України. 2005. № 1. С. 68–71.

71. Чаркіна Т[. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. *Проблеми міжнародних транспортних*

коридорів та корпоративної логістики: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 7 червня 2014 р., м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2014. С. 60 – 61.

72. Дикань В. Л., Заєць Г. П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 297–305.

73. Компанієць В. В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової». *Залізничний транспорт України.* 2009. № 3. С. 42–47.

74. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Х. : УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

75. Токмакова І. В. Мотивація трудової поведінки працівників залізничного транспорту в умовах реформування. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2013. № 44. С. 286–289.

76. Токмакова І. В., Войтов І. М., Штефан К. І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 63. С. 179–186.

77. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238–245.

78. Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. «Економічні науки»*. 2014. № 4. Т. 1. С. 50–54.

79. Овчиннікова В. О., Островерх Г. Є., Пасіч Я. В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 178–185.

80. Калініченко Л. Л. Методологічні аспекти управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних процесів галузі : автореф. дис. … д-р екон. наук; 08.00.04 / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2013. 37 с.

81. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Українська залізниця» (2004-2019 роки). *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт.* URL : https://www.uz.gov.ua/files/file/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202004-2019.pdf

82. Залізничники вийшли до будівлі уряду на протест з вимогою підвищити зарплату. *zaxid.net : веб-сайт*. URL : https://zaxid.net/zaliznichniki_viyshli_do_budivli_uryadu_na_protest_z_vimogoyu_pidvishhiti_zarplatu_n1481343

83. Члени профспілки рішуче налаштовані на захист своїх законних прав та вимагають справедливої і гідної оплати за свою працю. *zalp.org.ua : вебсайт*. URL : http://zalp.org.ua/content/view/3855/1/lang,ukrainian/.

84. Залізничники під Кабміном вимагають підвищення зарплат. *Укрінформ : веб-сайт*. URL : https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3192115zaliznicniki-pid-kabminom-vimagaut-pidvisenna-zarplat.html (дата звернення: 18.02.2021).

85. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи *libfree.com : веб-сайт*. URL : http://libfree.com/index.php

86. Данилко В. К., Гриценко О. І. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2013. № 2 (64). С 167–173.

87. Основы HR : онбординг/адаптация персонала. *hurma.work : вебсайт*. URL : https://hurma.work/ru/blog/onbording-and-adaptation-basics/

88. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4, Т. 2. С. 67 – 71.

89. Єрохин Є. А. Актуальність методології ощадливого виробництва в умовах світової економічної кризи. *ekportal.ru : веб-сайт.* URL : http://www.ekportal.ru/page-id-1360.html

90. Загорудько В. Л., Варяниченко О. В., Єгорова П. В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 4 (09). С. 92–97.

91. Грабчук І. Л. Особливості організації обліку в умовах впровадження концепції ощадливого виробництва. *Розвиток бухгалтерського обліку, економічного аналізу та аудиту у XXI столітті* : тези виступів Міжнар. наук.практ. конф. Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2015. С. 18–19.

92. Доннік М. А. Міжнародний досвід організації виробництва та його вплив на побудову обліку. *Актуальні питання розвитку агробізнесу в Україні* : матеріали І Всеукр. студ. наук.-практ. інтернет-конф. К. : КНЕУ, 2014. С. 195–197.

93. Зубенко В. О., Чесноков С. М. Ключові аспекти концепції «ощадливе виробництво» для підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 77–79.

94. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

95. Бережливе виробництво. *Регіональна філія «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт.* URL : odz.gov.ua

96. Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти) : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 391 с.

97. Vumek J. P., Jones D. T. How to Root Out Waste and Pursue Perfection. Harvard Business Review, 1996. 211 p.

98. Лайкер Дж., Дао К. Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М. : Альпина паблишер, 2013. 400 с.

99. Jones T. How 5 Companies Used Kaizen Effectively. Effex Management Solutions. blog.effexms.com : website. URL : http://blog.effexms.com/how-5-companies-used-kaizen-effectively

100. Фінансова звітність за 2023 рік URL : https://clarity-project.info/edr/40075815/yearly-finances?current_year=2023

101. Фінансова звітність за 2022 рік URL : https://clarity-project.info/edr/40075815/yearly-finances?current_year=2022

ДОДАТОК А.
СКЛАДОВІ СИНЕРГЕТИЧНОЇ ПАТАДИГМИ В ЕКОНОМІЦІ

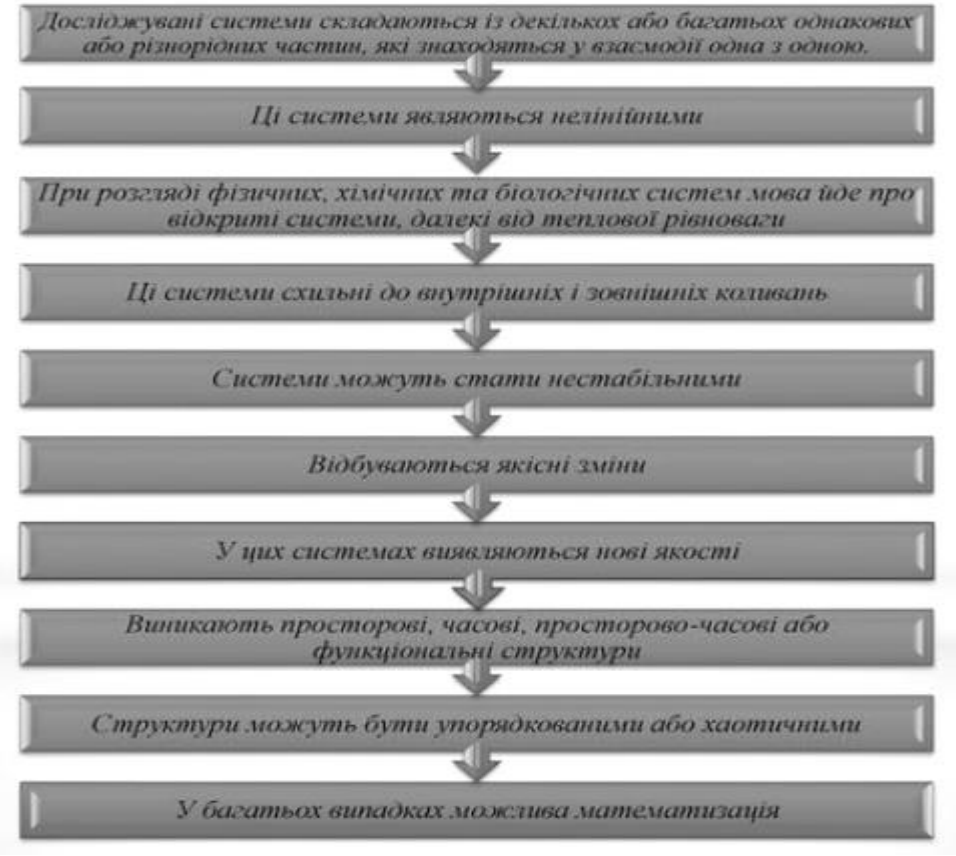


Рисунок А.1. - Ключові положення миергетики [20-21]

Таблиця А.1 -Основні відмінні риси лінійних та нелінійних систем [20]

Лінійні системи	Нелінійні системи
Їхні властивості не залежать від процесів, що в них відбуваються	Їхні властивості залежать від процесів, що в них відбуваються
Зворотність стану	Незворотність стану
Неперервність (нерозривність) характеристик зміни важливих параметрів	Перервність характеристик зміни важливих параметрів
Відносна детермінованість змін у системі (мають передбачуваний характер)	Невизначеність поведінки системи (залежність від випадкової події)
Динамічна рівноважність	Динамічна нерівноважність
Відносна симетричність взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів	Несиметричність взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів
Незалежність значень ключових параметрів системи від часу та/або простору	Мінливість ключових параметрів системи залежно від часу та/або простору
Відповідність принципу суперпозиції	Невідповідність принципу суперпозиції

ДОДАТОК Б

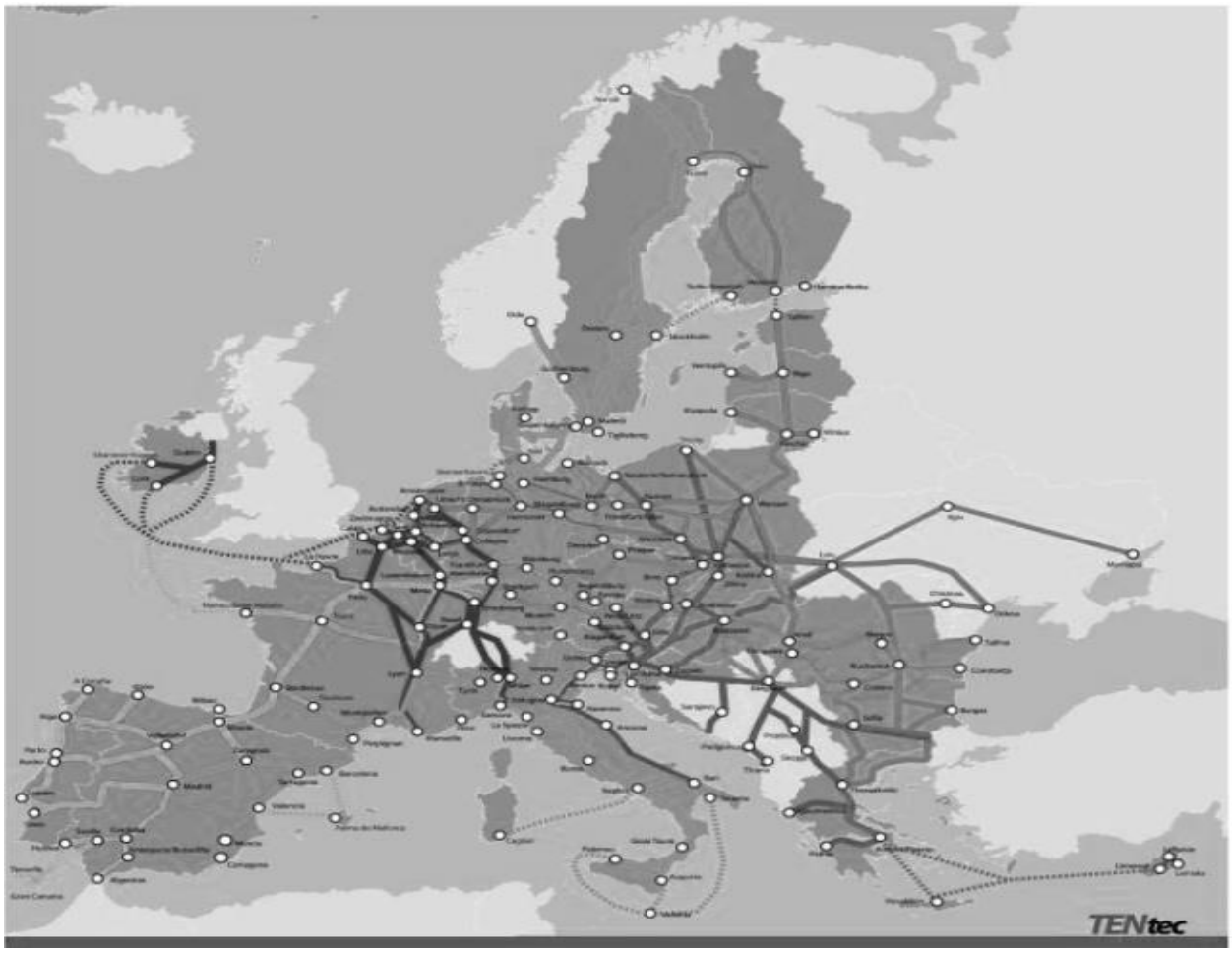


Рисунок Б.1. - Транспортна мережа TEN-T



Рисунок Б.2. - Пан’європейські транспортні коридори

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Сидоров Ілля Олегович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти siofk18@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Оптимізація ризик-менеджменту в антикризовому управлінні ПАТ«Укрзалізниця» в сучасних умовах» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

(дата) (підпис) (ініціали, прізвище)