

Вони мають гарантувати, що у разі виникнення критичної ситуації наслідки будуть зведені до мінімуму. Здатність до адаптації зараз є надважливою конкурентною перевагою та умовою виживання в динамічній системі відносин.

[1] L.T. Drennan, A. McConnell, A. Stark. Risk and crisis management in the public sector. 2014.

[2] Малий І., Радіонова І., Ємельяненко Л. та ін. Антикризове управління національною економікою: монографія К.: КНЕУ, 2017. 368 с.

**УДК 658:656.2**

## **ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

### **FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TURBULENCE**

*докт. екон. наук О. Г. Кірдіна*

*Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)*

*D.Sc. (Econ.) O. H. Kirdina*

*Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)*

На тлі поглиблення воєнно-політичної нестабільності в Україні і розширення меж локальної військової конфронтації відбувається загострення соціально-економічної кризи в країні, дестабілізація роботи більшості промислових підприємств і подальше скорочення обсягів промислового виробництва, зростання рівня нестабільності та невизначеності бізнес-середовища, що поряд із поглибленням внутрішніх проблем підприємств залізничної галузі призводить до істотного зниження обсягів роботи залізничного транспорту, зокрема вантажних перевезень. Так, наприклад, за першу декаду березня обсяг останніх скоротився майже на 70 % [1].

Наразі залізничний транспорт в більшій мірі зосереджений на виконанні соціально значущих для держави функцій за рахунок здійснення безкоштовних евакуаційних рейсів з небезпечних у більш безпечні регіони і доставку гуманітарної допомоги для населення. Як результат, залізнична компанія недоотримує значну частку доходів і скорочує власні можливості щодо інвестиційного забезпечення стабільної роботи залізничного транспорту. Це вказує на потребу впровадження дієвих антикризових інструментів забезпечення стійкого розвитку

залізничного транспорту.

За експертними оцінками АТ «Укрзалізниця» за останні п'ять років втратило 1/3 власного потенціалу. Системно із року в рік не виконуються затверджені акціонером показники капіталовкладень в основні фонди. У 2020 р. у порівнянні з 2012 р. обсяги капіталовкладень в оновлення основних фондів зменшилося на 32 %, а в цілому за п'ять років план капіталовкладень виконано лише на 64,7 %, не освоєно 29,4 млрд грн. Як результат, парк експлуатованих локомотивів скоротився в 1,8 рази. При цьому близько 60 % локомотивів, які експлуатуються, для цього технічно не придатні через загрозу безпеці руху. Із інвентарного парку вантажних вагонів (у 2020 р. – 105,4 тис. од.), у роботі постійно перебувало близько 35 %, інші для роботи не придатні. Парк пасажирського рухомого складу скорочено на 20-30 %. Наразі 41 % експлуатаційного парку потребує різних видів ремонту, що відкладені, 61 % електропоїздів та майже всі дизель-поїзди експлуатуються в непридатному для цього стані [2].

Не відповідають реальним потребам та не дозволяють підтримувати належний рівень пропускної спроможності і обсяги фінансування залізничної інфраструктури. Так, у 2021 р. вдалося оновити 421 км колії, зокрема 227,3 км – відремонтувати і 194 км – відреконструювати. У свою чергу, фактичні потреби в ремонті та реконструкції значно вищі: понад 11,0 тис. км колії потребує капітального ремонту і реконструкції [2].

Отже, на сьогодні потенціал антикризового управління на залізничному транспорті не використовується належним чином. Окрім системних проблем функціонування залізничного транспорту, зберігаються й інші ризики, які обмежують стале зростання АТ «Укрзалізниця». Зокрема слід звернути увагу на кризу управління, що знаходить відображення в багаторічній практиці некомпетентного управління залізничною галуззю. Значною загрозою для стабільної роботи компанії виступає і криза компетентності персоналу, що проявляється у відсутності в співробітників необхідних компетентностей, досвіду та професійної гнучкості, у т. ч. і в топ-менеджменту. Зважаючи на специфічний характер управління галуззю, слід відзначити відсутність в останніх відповідного досвіду. Як результат, посилення впливу зовнішніх негативних факторів призводить до поглиблення системних проблем і стану глибокої соціально-економічної кризи. По-третє, зберігається усталена негативна практика надання послуг низької якості, несвоєчасності їх виконання, ігнорування взятих зобов'язань, відсутності гарантійного та сервісного обслуговування. Окрім того, зафіксовано кризу бізнес-процесів, що виникає в результаті неефективного управління і бюрократизованості ключових етапів бізнес-процесів, уповільнення роботи компанії і ускладнення бізнес-комунікації. По-п'яте, слід вказати на кризу планування та прогнозування. Останнє пов'язано з тим, що компанією здійснюється практично інтуїтивне управління, ігноруються

ефективні інструменти аналізу, прогнозування та планування. Аналізуючи діяльність АТ «Укрзалізниця» слід відзначити тенденцію «ручного» коригування планів, несвоєчасний характер їх затвердження і зміну протягом фінансового року, відсутність чітких КПЕ.

Доцільність впровадження антикризового управління на залізничному транспорті обумовлена тим, що такого роду політика передбачає застосування різноманітних форм, методів та інструментів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємства і забезпечення його стабільного фінансово-економічного становища в умовах впливу зовнішніх деструктив. Особливістю останнього порівняно з іншими типами управління підприємством є миттєва та дієва реакція на суттєві зовнішні зміни на основі розробленої процедури альтернативних варіантів прийняття рішень, що передбачають різні трансформації у цій сфері залежно від конкретної ситуації.

Зважаючи на зазначене для забезпечення стабільної роботи залізничного транспорту, потребують реалізації такі антикризові заходи:

- завершення реформ у системі корпоративного управління і забезпечення відповідності професійного досвіду топ-менеджменту вимогам реалізації стратегічного курсу розвитку залізничного транспорту;
- перегляд стратегічних ініціатив розвитку залізничного транспорту з урахуванням світових трендів зростання залізничної галузі;
- оновлення нормативно-правової бази функціонування залізничного транспорту і прийняття ключових законів, необхідних для успішного завершення процесів реформування залізничної галузі;
- забезпечення державної підтримки розвитку залізничного транспорту як стратегічно значущої для національної економіки галузі;
- реалізація затверджених ініціатив щодо оновлення та модернізації залізничної інфраструктури і рухомого складу, підвищення провізної та пропускної спроможності залізничного транспорту;
- реалізація прозорої тарифної політики на залізничному транспорті;
- перегляд системи ключових показників оцінювання ефективності роботи залізничного транспорту;
- удосконалення процесів організації пасажирських перевезень і вирішення проблеми субсидювання перевезень пільгових категорій населення;
- реалізація клієнтоорієнтованої політики на залізничному транспорті і підвищення якості перевезень та сервісних послуг;
- розбудова інноваційної інфраструктури як базису сталого розвитку залізничного транспорту, зокрема технопарків та індустріальних парків;
- розширення транскордонної інфраструктури, нарощення обсягів

експорту та імпорту товарів залізничним транспортом;

- розроблення та реалізація програми розвитку транзитних перевезень залізничним транспортом;

- реалізація інноваційних проєктів розвитку залізничного транспорту, зокрема спрямованих на впровадження цифрових технологій;

- підвищення корпоративної культури на залізничному транспорті;

- впровадження екологоорієнтованої діяльності в залізничній галузі;

- реалізація дієвої соціальної політики на залізничному транспорті.

[1] Неэффективная «Укрзалізниця» превратилась в машину по спасению миллионов украинцев. Как компанию переставили на военные рельсы. *forbes.ua: веб-сайт*. URL: <https://forbes.ua/ru/company/neefektivna-ukrzeliznitsya-peretvorilasya-na-mashinu-iz-poryatunku-milyoniv-ukraintsiv-yak-kompaniyu-perestavili-na-voenni-reyki-04042022-5255> (дата звернення: 02.05.2022).

[2] Анбандлінг АТ «Укрзалізниця»: Лібералізація ринку оперування вантажними вагонами. *Ukraine Rail Monitoring: веб-сайт*. URL: <https://urm.media/anbandling-at-ukrzelizniczya-liberalizacziya-rinku-operuvannya-vantazhnimi-vagonami/> (дата звернення: 24.04.2022).

УДК 65:656.2

### ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

### FUNCTIONAL POSSIBILITIES OF DIGITAL PLATFORMS IN THE CONTEXT OF RAILWAY TRANSPORT DEVELOPMENT

*канд. техн. наук А.О. Каграманян*

*Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)*

*PhD (Engin.) A.O. Kahramanian*

*Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)*

В сучасному динамічно змінюваному світі цифрові технології виступають ключовими факторами стимулювання інноваційного розвитку країн та посилення їх конкурентних позицій на глобальній економічній арені.

В світі залізничний транспорт одна із перших галузей, яка активно реалізує революційні зміни, що супроводжуються трансформацією глобальної інформаційно-технологічної парадигми розвитку світової економіки, шляхом впровадження цифрових технологій і бізнес-процесів. Ключовим атрибутом світової залізничної системи вже сьогодні є технології супутникової навігації, інформаційно-керуючі системи