

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПАСАЖИРСЬКОГО СЕКТОРУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE PASSENGER SECTOR OF RAILWAY TRANSPORT

УДК 338.47:656.2

<https://doi.org/10.32843/bses.67-3>

Овчиннікова В.О.

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

Гаранжа К.В.

студентка
Український державний університет залізничного транспорту

Лавренюк Є.В.

студентка
Український державний університет залізничного транспорту

Ovchynnikova Viktoria

Ukrainian State University of Railway Transport

Haranzha Karyna

Ukrainian State University of Railway Transport

Lavreniuk Yevheniia

Ukrainian State University of Railway Transport

У статті встановлено, що трансформаційні зміни у світовій економіці провокують суттєві зміни в середовищі функціонування підприємств пасажирського сектору залізничного транспорту, які зумовлюють кардинальний перегляд принципів його діяльності, наростання ризиків і невизначеності. Доведено доцільність адаптації концептуальних положень стратегічного управління розвитком підприємств пасажирського комплексу, що повинна ґрунтуватись на необхідності своєчасного подолання проблем у діяльності підприємств галузі та зміні інструментів управління задля своєчасного реагування на виклики та блокування ймовірних проблем. Проведений аналіз функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України дав змогу виділити значну кількість проблем, що свідчать про системність кризи. Обґрунтовано, що для подолання негативних тенденцій у діяльності підприємств пасажирського комплексу залізничного транспорту слід орієнтуватись на системний підхід до вибору прогресивних інструментів стратегічного управління комплексом в умовах трансформації макросередовища.

Ключові слова: підприємства, пасажирський сектор, залізничний транспорт, стратегічне управління, концептуальні положення, розвиток.

В статье установлено, что трансформационные изменения в мировой экономике

провоцируют существенные изменения в среде функционирования предприятий пассажирского сектора железнодорожного транспорта, которые обуславливают кардинальный пересмотр принципов его деятельности, нарастание рисков и неопределенности. Доказана целесообразность адаптации концептуальных положений стратегического управления развитием предприятий пассажирского комплекса, которая должна основываться на необходимости своевременного преодоления проблем в деятельности предприятий отрасли и изменении инструментов управления в целях своевременного реагирования на вызовы и блокировки вероятных проблем. Проведенный анализ функционирования пассажирского комплекса железнодорожного транспорта Украины позволил выделить значительное количество проблем, которые свидетельствуют о системности кризиса. Обосновано, что для преодоления негативных тенденций в деятельности предприятий пассажирского комплекса железнодорожного транспорта следует ориентироваться на системный подход к выбору прогрессивных инструментов стратегического управления комплексом в условиях трансформации макросреды.

Ключевые слова: предприятия, пассажирский сектор, железнодорожный транспорт, стратегическое управление, концептуальные положения, развитие.

In the article during the research it is established that transformational changes in the world economy provoke significant changes in the environment of enterprises of the passenger sector of railway transport, which lead to a radical revision of the principles of its activity, increasing risks and uncertainty. The expediency of adapting the conceptual provisions of strategic management of passenger complex development, which should be based on the need to timely overcome problems in the industry and change management tools to respond in a timely manner to challenges and block potential problems. The analysis of the functioning of the passenger complex of railway transport of Ukraine, allowed to identify a significant number of problems (delays in reforms, fragmentary business model of passenger transport management and low quality of personnel management, critical level of wear and tear of technical and technological base and infrastructure due to difficult financial and economic situation etc.), indicating the systemic nature of the crisis. It is established that the effective implementation of strategic tools should be based on the following principles: system diagnostics and planning of key parameters of economic development of the passenger complex; urgent response to minimal deviations in the performance of the passenger complex and the manifestations of the crisis in the environment of its operation; prevention, situationally and alternative actions; adequacy of the chosen scenario of response to existing and potential manifestations of crisis situations; maximum mobilization of internal and external resources, reserves to support sustainable economic growth; targeted coordination of management actions with the strategy of development of the passenger complex of railway transport; innovation of strategic tools; comprehensive control and adjustment of crisis leveling scenarios, etc. It is substantiated that in order to overcome the negative tendencies in the activity of the enterprises of the passenger complex of railway transport it is necessary to focus on the system approach to the choice of progressive tools of strategic management of the complex in the conditions of macro environment transformation.

Key words: enterprises, passenger sector, railway transport, strategic management, conceptual provisions, development.

Постановка проблеми. Циклічний розвиток світової економіки провокує суттєві зміни в середовищі функціонування підприємств пасажирського сектору залізничного транспорту, які зумовлюють трансформацію принципів його діяльності, наростання ризиків невизначеності і настання кризи. В умовах турбулентності функціонування пасажирського комплексу галузі для підтримки його стійкості та конкурентоспроможності необхідно забезпечувати адаптацію концепції стратегічного

управління розвитком пасажирським комплексом з орієнтацією на своєчасне подолання проблем у діяльності підприємств галузі та зміною інструментів управління задля своєчасного реагування на виклики та блокування ймовірних проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади стратегічного управління підприємствами залізничного транспорту були розглянуті в роботах [1–4]. Незважаючи на ґрунтовність зазначених наукових здобутків, це питання

потребує переосмислення, адже макросередовище нині перебуває в турбулентному стані, що принципово змінює умови господарювання та вдосконалення наявних теоретичних положень.

Постановка завдання. Метою статті є окреслення концептуальних засад стратегічного управління підприємствами пасажирського сектору залізничного транспорту в умовах трансформації макросередовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки дієве стратегічне управління підприємствами пасажирського сектору залізничного транспорту має сприяти подоланню кризових домінант і відновленню позитивної динаміки їх економічного зростання з подальшою адаптацією діяльності до вимог цифровізації, ефективна реалізація стратегічного інструментарію має будуватися на таких засадах:

- системна діагностика та планування ключових параметрів економічного розвитку пасажирського комплексу;
- термінове реагування на мінімальні відхилення в показниках діяльності пасажирського комплексу та прояви кризи в середовищі його функціонування;
- превентивність, ситуативність та альтернативність дій;
- адекватність вибраного сценарію реагування на наявні та потенційні прояви кризових ситуацій;
- максимальна мобілізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів, резервів для підтримки стійкого економічного зростання;
- цільова узгодженість управлінських дій зі стратегією розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту;
- інноваційність стратегічних інструментів;
- комплексний контроль та корегування сценаріїв нівелювання кризових явищ.

Важливим питанням у процесі формування теоретичного базису дієвого в сучасних умовах господарювання управління підприємствами пасажирського комплексу залізничного транспорту є питання визначення об'єкта і суб'єкта такого управління.

Об'єктом управління виступає потенціал підприємств пасажирського комплексу залізничного транспорту, який включає трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси та інші активи, які здатні визначати конкурентоспроможність пасажирського комплексу в довгостроковому періоді. Суб'єктом стратегічного управління є стратегічний відділ, сформований для вжиття заходів щодо попередження та подолання проявів кризового стану в пасажирському комплексі. Варто зазначити, що, попри численні кризи, які переживала залізнична галузь протягом усіх часів свого існування, досі в АТ «Укрзалізниця» не сформовано дієвої стратегічної програми дій, про що свідчать постійна зміна стратегічних орієнтирів розвитку галузі та постійні

презентації стратегій. Відсутність конкретно сформованої системи дій щодо запобігання кризи в галузі загалом і пасажирському комплексі зокрема нині призвела майже до стану дефолту.

Як доводить проведений у роботах [5–8] аналіз функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України, нині у сфері пасажирських перевезень існує значна кількість проблем, що свідчать про системність кризи, основними серед яких є такі.

1) Затягування реформ, фрагментарність бізнес-моделі управління сферою пасажирських перевезень та низька якість кадрового менеджменту, що знижує результативність управління пасажирських комплексом і зумовлює його занурення в кризу організаційно-управлінського характеру.

2) Падіння пасажирообігу, зумовлене зниженням попиту як в результаті пандемії, що спровокувала необхідність закриття пасажирського сполучення, так і внаслідок низького рівня якості обслуговування, що призвело до різкого скорочення доходності сфери пасажирських перевезень. Отже, існує циклічний зв'язок: скорочення обсягів перевезення пасажирів призвело до зниження доходів і спровокувало наростання кризи ефективності.

3) Низька якість обслуговування пасажирів через застарілість пасажирського рухомого складу, вокзальної, станційної інфраструктури, а також невідповідність спектру послуг вартості квитків, що обумовили різке падіння попиту на пасажирські перевезення та призвели до виникнення кризи якості обслуговування.

4) Критичний рівень зношеності техніко-технологічної бази та інфраструктури через складне фінансово-економічне становище залізничного транспорту, що негативно впливає на інвестиційно-кредитні рейтинги залізничного транспорту і не дає змогу за рахунок власних коштів фінансувати проекти їх оновлення, що свідчить про настання інноваційно-технологічної кризи в пасажирському комплексі галузі.

5) Інвестиційна криза є результатом, по-перше, наявності численних проявів корупції та надмірної централізації управління інвестиційними процесами, що негативно впливає на рейтинг галузі загалом та пасажирського комплексу зокрема серед інвесторів та кредиторів; по-друге, низької рентабельності пасажирських перевезень, наявності перехресного субсидювання та низького рівня відшкодування витрат на пільгові перевезення, через що існує високий рівень загрози неплатоспроможності, що, відповідно, не сприяє притоку інвестицій у сферу пасажирських перевезень.

6) Високий рівень диференціації рівня оплати вищого менеджменту та працівників робітничих професій, що зумовлює наростання рівня невдоволення серед працівників сфери обслуговування пасажирських перевезень умовами та оплатою праці і при-

зводить як до зниження продуктивності праці, так і до звільнення значної частини персоналу.

Системність кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту зумовлена також низкою інших обмежень та дією негативних факторів, при- таманних загалом галузі, таких як:

- відсутність чітко сформульованої стратегії розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту;

- висока капіталомісткість фондів пасажирського комплексу та тривалість періоду окупності потенційних інвестицій;

- не сформованість окремої бізнес-вертикалі з управління пасажирськими перевезеннями (створення лише двох філій «Українська залізнична швидкісна компанія» та «Пасажирська компанія» свідчить про затягування реформаційних процедур);

- не проведення розподілу сектору перевезень у далекому сполученні на комерційний та суспільно значущий сегменти, відповідно, не сформованість чіткого механізму компенсації державою витрат на перевезення пільгових категорій громадян;

- затягування процесу впровадження Регламенту (ЄС) 1371/2007/ЄС, що передбачає запровадження європейської системи якості обслуговування пасажирів;

- опір з боку менеджменту різних рівнів, який є недостатньо кваліфікованим з питань управління пасажирським комплексом і не готовим до зміни системи функціонування комплексу;

- корупція, клановість та бюрократизм;

- значні розміри боргів у галузі перед зовнішніми інвесторами; все це в сукупності спровокувало загострення надорганізаційної кризи, що викликала індиферентне ставлення суспільства до проблем його функціонування, обумовивши наростання загрози стабільному функціонуванню комплексу.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, для подолання системної кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту слід орієнтуватися на системний підхід до вибору прогресивних інструментів стратегічного управління комплексом в умовах трансформації макросередовища. Окрім цього, першочерговими факторами, що обумовлюють формування стратегії розвитку підприємств пасажирського сектору залізничного транспорту, повинні стати такі:

1) трансформаційні процеси, викликані реформою системи управління залізничним транспортом, що як створюють нові можливості для розвитку сектору пасажирських перевезень, так і несуть певні загрози, що можуть проявитись через його нездатність підтримувати власну конкурентоспроможність; відповідно до цього, будь-які рішення в рамках реалізації реформ у пасажирському комплексі мають супроводжуватися прогнозуванням потенційної реакції на зміни, узгоджуватися з

цілями корпоративної стратегії розвитку залізничного транспорту й мати системний характер;

2) пасажирський комплекс функціонує в умовах високої турбулентності середовища, адаптуватися до змін та викликів якого можливо лише шляхом впровадження інновацій та розвитку партнерських зв'язків, що дадуть змогу реалізувати синергетичні ефекти в галузі;

3) для подолання кризи в пасажирському комплексі необхідним є створення багатопродуктової бізнес-вертикалі з інтегрованою платформою управління комунікаціями задля підвищення рівня співпраці з ключовими стейкхолдерами та зростання цінності послуг для пасажирів;

4) стратегічні рішення та інструменти подолання кризи в пасажирському комплексі мають бути гнучкими та оптимальними, здатними швидко адаптуватися до змін у середовищі та сприяти розвитку такої властивості, як самоорганізація пасажирського комплексу;

5) подолання кризи і вихід на нову траєкторію розвитку пасажирського комплексу можливий тоді, коли буде забезпечено організаційний розвиток сфери пасажирських перевезень, оптимізовано діяльність та модернізовано інфраструктуру сектору пасажирських перевезень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Овчиннікова В.О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 53–56.
2. Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В. Структурно-організаційні трансформації на залізничному транспорті як основа його інтеграції в європейський транспортно-логістичний простір. *Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення* : монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2020. С. 213–219.
3. Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
4. Токмакова І.В., Обруч Г.В. Розвиток стратегічного партнерства на підприємствах залізничного транспорту в умовах впровадження швидкісного руху. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 248–251.
5. Собкевич О.В., Ємельянова О.М. Щодо шляхів розвитку мультимодальних комбінованих перевезень в Україні : аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/599> (дата звернення: 11.05.2021).
6. Швець Л.М. Формування громадських просторів залізничних вокзальних комплексів малих та середніх міст. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 57. С. 155–162.
7. Глущенко К.П. Оценка эффективности транспортных проектов: опыт и проблемы. URL: https://www.researchgate.net/publication/277108482_Ocenka_effektivnosti_transportnyh_proektov_opyt_i_problemy (дата звернення: 21.05.2021).

8. Дикань О.В., Глушенко Т.М., Гараєв М.В. Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 72. С. 109–115.

REFERENCES:

1. Ovchynnikova V.O. (2017) Transformatsiya teorii stratehichnoho upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu [Transformation of the theory of strategic management of railway transport]. *Intelligence XXI*, no. 5, pp. 53–56.

2. Tokmakova I.V., Ovchynnikova V.O., Korin M.V. (2020) Strukturno-orhanizatsiyni transformatsiyi na zaliznychnomu transporti yak osnova yoho intehratsiyi v yevropeys'kyy transportno-lohistychnyy prostir [Structural and organizational transformations in railway transport as a basis for its integration into the European transport and logistics space]. *Adaptive management of enterprises in terms of neotechnological reproduction*. Kharkiv: Maslakov, pp. 213–219.

3. Ovchynnikova V.O. (2017) Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of railway transport development of Ukraine: monograph]. Kharkiv: UUofRT. (in Ukrainian)

4. Tokmakova I.V., Obruch G.V. (2012) Rozvytok stratehichnoho partnerstva na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu v umovakh vprovadzhennya

shvydkisnoho rukhu [Development of strategic partnership at the enterprises of railway transport in the conditions of introduction of high-speed traffic]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 39, pp. 248–251.

5. Sobkevych O.V., Yemlyanova O.M. Shchodo shlyakhiv rozvytku mul'tymodal'nykh kombinovanykh perevezen' v Ukrayini: analitychna zapyska [On the ways of development of multimodal combined transportation in Ukraine: analytical note]. *National Institute for Strategic Studies*. Available at: <http://old2.niss.gov.ua/articles/599> (accessed 11 May 2021).

6. Shvets L.M. (2016) Formuvannya hromads'kykh prostoriv zaliznychnykh vokzal'nykh kompleksiv malykh ta serednikh mist [Formation of public spaces of railway station complexes of small and medium-sized cities]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 57, pp. 155–162.

7. Glushchenko K.P. Otsenka efektyvnosti transportnykh proektov: opyt y problemy [Estimation of efficiency of transport projects: experience and problems]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/277108482_Ocenka_effektivnosti_transportnyh_proektov_opyt_i_problemy (accessed 21 May 2021).

8. Dykan O.V., Glushenko T.M., Garaev M.V. (2021) Antykrizove upravlinnya pasazhyrs'kym kompleksom zaliznychnoho transportu [Crisis management of the passenger complex of railway transport]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 72, pp. 109–115.