

## ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,  
Чорнобровка І.В., к.е.н., доцент,  
Войтов І.М., ст. викладач,  
Ковалюк А.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*Проведено аналіз стану виробничо-господарської діяльності залізничного транспорту, який засвідчив поширення кризових явищ на підприємствах галузі. Розкрито заплановані АТ «Укрзалізниця» антикризові заходи і зроблено висновок щодо їх низької ефективності, особливо в контексті забезпечення сталого розвитку галузі на довгострокову перспективу. Встановлено особливості і зміст антикризової стратегії, визначено компоненти антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту.*

*Ключові слова: криза, антикризові заходи, антикризова стратегія, розвиток, залізничний транспорт.*

## FORMATION OF ANTI-CRISIS STRATEGY FOR RAILWAY TRANSPORT DEVELOPMENT

*Tokmakova I. V., Doctor of Economics, Associate Professor,  
Chernobrovka I. V., of Economics, PhD Associate Professor,  
Voytov I. M., Senior lecturer,  
Kovaliuk A. V., master (USU of RT)*

*The analysis the state production and economic activity railway transport was carried out, which showed the spread of crisis phenomena at the enterprises the industry. In particular, there is a sharp decrease in traffic volumes and a deterioration in the financial results JSC "Ukrzaliznytsia". It is established that in order to overcome the manifestations the crisis at the enterprises the railway industry, the Ministry of infrastructure of Ukraine has created an anti-crisis headquarters to restore the sustainable functioning JSC "Ukrzaliznytsia". As part the "anti-crisis plan" developed by the headquarters, they are trying to lay off a quarter the staff and carry out a "restructuring", which means the usual closure stations, depots and the termination of the work some regional divisions. It is concluded that the anti-crisis measures planned by JSC "Ukrzaliznytsia" are low in efficiency, especially in the context ensuring sustainable development the industry in the long term. Taking into account the negative consequences anti-crisis measures implemented by JSC "Ukrzaliznytsia", the issue developing an effective anti-crisis strategy for the railway industry, which in the modern economy plays a crucial role in ensuring long-term functioning and effective operation in a competitive environment, is being updated. The article reveals the essence the anti-crisis strategy as a system goals and a set measures to achieve them, which provide a transformation process aimed at identifying and eliminating the development imbalance and the consequences negative environmental influences that cause the loss dynamic stability of the enterprise (which is the basis for the crisis). It is stated that the anti – crisis strategy should be a comprehensive analytical model of the functioning railway*

© Токмакова І.В.,

Чорнобровка І.В.,

Войтов І.М.,

Ковалюк А.В..

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 75, 2021**

*transport enterprises in the conditions dynamic changes in the internal and external environment, aimed at achieving the ultimate goal-long-term economic stability and competitiveness. A systematic and progressive approach to the formation of an anti-crisis strategy in railway transport is proposed, which will ensure the growth of the economic potential of industry enterprises to ensure their sustainable development and competitiveness. The proposals and recommendations developed on the basis this approach will contribute to improving efficiency by reducing resource intensity, improving the quality transport services and developing social and economic responsibility.*

**Keywords:** *crisis, anti-crisis measures, anti-crisis strategy, development, railway transport.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** На сьогоднішній день в АТ «Укрзалізниця» склалася критична ситуація, що може призвести до дестабілізації роботи об'єктів критичної інфраструктури залізничної галузі та створити реальну загрозу життєво важливим інтересам України. Починаючи з 2011 року спостерігається стабільне падіння обсягів перевезення вантажів, що є наслідком дії внутрішніх і зовнішніх чинників негативного впливу. Як наслідок АТ «Укрзалізниця» втратила статус надійного партнера для вантажовласників та почала позбавлятися своїх конкурентних переваг. Вантажі почали активно мігрувати до головного конкурента залізниць – на автомобільний транспорт. АТ «Укрзалізниця» суттєво погіршила свою платоспроможність та збільшила залежність від кредиторів. Надходження коштів на рахунки знизилася, що призвело до суттєвого зменшення витрат на закупівлю запасних частин та комплектувальних, ремонт інфраструктури та рухомого складу, зниження зарплати робітникам компанії. Це зробило професію залізничника непрестижною та призвело до відтоку кваліфікованих кадрів. Здебільшого запчастини та комплектувальні закуповуються з відстрочками платежів і фактично постачальники кредитують АТ «Укрзалізницю» в цей період. У розпорядженні Укрзалізниці залишився єдиний рятівний фінансовий інструмент, який щомісяця використовується – це отримання кредитів. За таких умов важливим аспектом стало розв'язання

підприємств залізничної галузі є проведення ефективного антикризового управління, реалізація якого досягається завдяки розробленню дієвої антикризової стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** Вивченню антикризового управління присвячено праці сучасних вітчизняних учених-економістів, таких як І. Бланк [1], В. Василенко [2], Л. Лігоненко [3], О. Терещенко [4], А. Штангрет [5], А. Чернявський [6] та інших. Вчені у наукових дослідженнях розглядаються теоретичні та методичні основи антикризового управління вітчизняними підприємствами різних галузей народного господарства, значна увага приділяється питанням виникнення та розвитку кризових явищ, а також заходам виведення підприємств з кризи.

Окремі проблеми антикризового управління на підприємствах залізничної галузі вирішуються у працях таких вчених як В. Дикань, І. Токмакова, В. Павличенко, О. Чередниченко, М. Корінь М.В. [7], Н. Панченко [8], Т. Чаркіна [9] та інших. Серед здобутків зазначених науковців такі як формування системи антикризових заходів для підприємств залізничної галузі, що забезпечують стан економічної безпеки, сприяють розвитку соціально-господарської відповідальності, розвитку пасажирських перевезень.

Однак нині питання формування антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту залишається

## Проблеми транспортного комплексу України

надзвичайно актуальним у зв'язку з посиленням дії негативних факторів зовнішнього середовища і неефективним використанням наявного потенціалу підприємств залізничної галузі, що і обумовлює визначення нових підходів до її реалізації.

**Мета статті** полягає в дослідженні стану АТ «Укрзалізниця» в сучасних умовах господарювання і запланованих заходів виходу з кризи підприємств галузі, розкритті ключових компонентів ефективною антикризовою стратегією розвитку залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день ситуація в АТ «Укрзалізниця» залишається

надзвичайно складною. Різке зниження обсягів перевезень і погіршення фінансових результатів роботи АТ «Укрзалізниця» поступово занурює підприємства залізничної галузі в стан кризи.

Збиткову діяльність АТ «Укрзалізниця» спричинено зменшенням обсягів перевезень та перевищенням темпів росту собівартості над темпами росту чистого доходу. Зокрема, відбулося невиконання 6% планових вантажних перевезень та 11,3% пасажирських перевезень. Так, залізницями України у 2020 році перевезено 305,5 млн тонн вантажів, що порівняно з аналогічним періодом 2019 року менше на 7,5 млн тонн, або на 2,4 % [10] (табл. 1).

*Таблиця 1*

*Основні показники перевезень вантажів залізничним транспортом, 2019-2020 рр. [10]*

Найменування показників	2019 рік	2020 рік	"+/-" до 2019	% до 2019
<b>Перевезено, млн т, зокрема</b>	<b>312,94</b>	<b>305,48</b>	<b>-7,46</b>	<b>97,6</b>
транзит	14,39	12,54	-1,85	87,2
імпорт	43,16	36,51	-6,65	84,6
експорт	115,83	112,99	-2,84	97,5
внутрішні	139,55	143,43	3,88	102,8
<b>Вантажообіг, млн т·км, зокрема</b>	<b>181 844,7</b>	<b>175 587,1</b>	<b>-6 257,6</b>	<b>96,6</b>
транзит	15 216,2	14 276,4	-939,8	93,8
імпорт	23 673,5	20 225,5	-3 448,0	85,4
експорт	80 855,8	77 838,8	-3 017,0	96,3
внутрішні	62 099,2	63 246,4	1 147,3	101,8

Серед негативних факторів у сфері вантажних перевезень в АТ «Укрзалізниця» також виділяють зменшення транзитних перевезень залізної та марганцевої руди через Україну, а також зменшення експорту зерна на фоні зменшення цьогорічного врожаю та зниження попиту на українську зернову продукцію на початку року, враховуючи активізацію пропозиції з Росії.

Що стосується пасажирських перевезень, то у 2020 році на зменшення

їх обсягів суттєво вплинула пандемія COVID-19 (табл. 2).

Так, 18 березня 2020 року перевезення пасажирів залізничним транспортом в усіх видах внутрішнього сполучення (приміському, міському, регіональному та дальньому) було заборонено. З 1 червня протиепідемічні заходи було послаблено. Це дало змогу частково відновити пасажирські перевезення з оформленням 50 % місць. З 15 липня було відновлено продаж 100 %

## Проблеми транспортного комплексу України

мість у поїздах, курсування яких пасажирських поїздів від планових поновилося. Поступово до 31.12.2020 р. обсягів. було відновлено курсування 70 %

Таблиця 2

*Основні показники пасажирських перевезень у далекому сполученні, 2018-2020 рр. [10]*

Показник	2018	2019	2020	% 2020 до 2019 року
<b>Пасажиروобіг, млн пас.-км</b>				
далеке сполучення, зокрема:	23 628,5	23 343,1	8 319,3	35,6
- швидкісне сполучення	2 652	2 147	1 090	50,8
<b>Відправлено пасажирів, тис. осіб:</b>				
далеке сполучення, зокрема:	47 286,7	46 272,6	16 692,5	36,1
- швидкісне сполучення	5 660	4 783	2 356	49,3

Зменшення обсягів перевезень обумовило зростання проявів деструктивних факторів на залізничному транспорті, внаслідок чого було отримано негативні фінансові результати: 11,9 млрд грн чистого збитку; збиток в 2,8 млрд гривень за різницею операційних витрат і доходів. Варто відзначити і те, що доходи компанії за 2020 рік склали за вантажними перевезеннями - 65,3 млрд грн (73,3 млрд у 2019 рік). Чистий прибуток склав 11,1 млрд грн, а роком раніше - 19,5 млрд грн. [10]. Весь прибуток від вантажних перевезень був використаний на покриття зростаючих збитків від пасажирських перевезень.

Поряд з вище вказаним ситуацію ускладнює і те, що на 2021 рік припадає один із пікових періодів погашення боргів державного залізничного перевізника. Компанія має повернути у 2021 р. близько 8,5 млрд грн, і ця сума ще не остаточна, адже понад 90% боргового портфелю Укрзалізниці номіновано в іноземній валюті. Загалом на 01.01.2021 р. залишок за фінансовими зобов'язаннями АТ «Укрзаліниця» оцінювався на суму 41,9 млрд грн (при курсі 28,3 грн/дол), а в 2021 році передбачено залучення запозичень у сумі 50,9 млрд грн, у т.ч. довгострокових запозичень - 50,7 млрд грн.

[11]. Насправді якщо ситуація з доходами АТ «Укрзаліниця» не піде за оптимістичним сценарієм, дотримуватися графіка виплат компанії буде дуже складно. І наймовірніше, АТ «Укрзаліниця» доведеться шукати фінансові інструменти для уникнення дефолту.

Загалом на сьогоднішній день АТ «Укрзаліниця» не виконує в повній мірі свої функції перевізника, гальмує економіку держави, а користуватися залізничним транспортом просто небезпечно. Так, машиністи виводять на розбиті колії АТ «Укрзаліниця» застарілу техніку, ризикуючи власним життям та життям пасажирів. План оновлення та модернізації рухомого складу не виконується, зокрема близько 60% локомотивів технічно не придатні для експлуатації. Дедалі менше вагонів для пасажирів виходить на маршрути, оскільки парк пасажирського рухомого складу за останні п'ять років скорочено на 20-30%. Ще складніше ситуація з приміським рухом: 61% електропоїздів та майже всі дизель-поїзди експлуатуються в непридатному стані, з простроченими капітальними ремонтами. Крім того АТ «Укрзаліниця» фінансує ремонт переданих їй основних фондів майже у три

рази менше, ніж потрібно, а це системне та свідоме знищення ресурсу залізничного рухомого складу і колії.

Для подолання проявів кризи на підприємствах залізничної галузі Міністерством інфраструктури України створено Антикризовий штаб з відновлення сталого функціонування АТ «Укрзалізниця». У рамках розробленого штабом «антикризового плану» намагаються звільнити чверть персоналу та провести «реструктуризацію», під якою мають на увазі звичайне закриття станцій, депо та припинення роботи частини регіональних підрозділів. Загалом, пропонують: закрити половину із 49 депо, які функціонують станом на сьогодні; закрити 10 із 22 сортувальних станцій; закрити 350 малодіяльних залізничних станцій; скоротити біля 70 000 співробітників. Нескладно зробити висновок, що такі антикризові заходи призведуть до знищення регіонального бізнесу, закриття підприємств, зменшення податків у місцеві бюджети, безробіття.

Беручи до уваги негативні наслідки, реалізуємих АТ «Укрзалізниця» антикризових заходів, актуалізується питання розробки дієвої антикризової стратегії для залізничної галузі, яка у сучасній економіці відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокового функціонування та ефективної діяльності в конкурентному середовищі.

Формуючи стратегію антикризового управління слід чітко розуміти природу зародження та розвитку кризових явищ. Потрібно враховувати, що кризові ситуації мають не тільки негативний і руйнівний характер, але й несуть у собі потенціал змін. Кризу можна представити з точки зору статичного підходу як порушення стійкості соціально-економічної системи, тобто як руйнування чи перехід у критичний стан певних її складових (підсистем) чи їх зв'язків. З іншого боку, динамічний підхід дозволяє стверджувати, що криза – це порушення процесів розвитку та/або функціонування соціально-економічної системи, тобто поступального

її руху в просторі (чи зміна вектора розвитку). Це явище спостерігається як унаслідок закономірностей розвитку соціально-економічної системи (тобто критичне вичерпання технологій, ресурсів як виробничого, так і управлінського характеру), так і під впливом зміни факторів впливу зовнішнього середовища. Таким чином, визначальними особливостями, котрі відрізняють антикризову стратегію від інших, є: необхідність урахування сили та характеру впливу зовнішнього середовища, що суттєво змінюється; дефіцит ресурсів; вичерпання потенціалу наявних технологій (виробничого й управлінського характеру); обмеженість строків розроблення та впровадження; необхідність урахування стадій життєвого циклу підприємства.

Узагальнення поглядів вчених [2, 3, 5, 6] на сутність антикризової стратегії дозволяє розглядати останню як систему цілей і комплекс заходів щодо їх досягнення, які забезпечують трансформаційний процес, спрямований на виявлення й усунення дисбалансу розвитку та наслідків негативних впливів зовнішнього середовища, які спричиняють втрату динамічної стійкості підприємства, (що є підґрунтям виникнення кризи). Антикризова стратегія повинна являти собою комплексну аналітичну модель функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, спрямованої на досягнення кінцевої мети – довгострокової економічної стійкості і конкурентоспроможності.

Зважаючи на визначені змістовні характеристики кризи вважаємо за доцільне застосування системно-прогресивний підходу до розроблення антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту, який забезпечить формування конкурентних переваг на довгострокову перспективу. Даний підхід розкриває механізм антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту як систему інструментів і методів забезпечення стійкості підприємств галузі

в довгостроковій перспективі (рис. 1).



Рис. 1. Компоненти антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту

Процес формування стратегії антикризового управління залізничним транспортом має підпорядковуватись низці принципів [5-6]: підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства; своєчасність і гнучкість реакції на нові зовнішні і ендогенні чинники, що впливають на результати діяльності підприємства; кількісна і якісна вимірюваність результатів і параметрів антикризових заходів; конкретність змісту для виконавців.

Стратегічна мета і завдання – це вихідний пункт формування заходів, планування, мотивації і контролю

реалізації стратегії антикризового управління на підприємствах залізничного транспорту. Варто вказати, що зважаючи на визначену на рис. 1 стратегічну мету, до основних завдань антикризової стратегії слід віднести такі: активізація підприємницької діяльності, що полягає в формуванні ефективної клієнтоорієнтовної політики; активізація інноваційної діяльності, що передбачає впровадження нових технологій та інструментів в бізнес-процеси підприємств галузі; підвищення ресурсоефективності, як ключового напрямку оптимізації витрат.

Механізм планування й реалізації стратегії антикризового розвитку, заснований на теорії управлінського циклу, представляє собою процес підготовки управлінських рішень, що складається із суворо визначеної послідовності етапів. Даний механізм містить у собі такі основні етапи: обґрунтування системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства; обґрунтування способів оцінки ключових стратегічних індикаторів; розробку методики обґрунтування «критичних» значень системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства; розробку алгоритму вибору типу антикризової стратегії розвитку підприємства.

Реалізація антикризової стратегії насамперед належить до сфери адміністративних завдань, які включають такі основні моменти: створення організаційних можливостей для успішного використання стратегії; управління бюджетом з метою вигідного раз розміщення коштів; визначення політики підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії; використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи; заохочення внутрішнього керівництва для забезпечення контролю реалізації стратегії.

Важливим кроком на шляху досягнення ефективності антикризового управління є зосередження на процесах забезпечення якості управлінських процесів, формування механізмів контролю і відповідальності менеджерів.

**Висновок.** Встановлено, що сучасні умови господарювання характеризуються посиленням дії негативних факторів зовнішнього середовища на виробничо-господарську діяльність підприємств залізничної галузі. Пандемія COVID-19, що супроводжується економічним спадом, загострила численні проблеми залізничного транспорту, серед яких

аварійний стан інфраструктури і рухомого складу, невиконання планів інноваційно-інвестиційної діяльності, неефективна тарифна і кадрова політики, та інші. В результаті дії вищевказаних факторів на підприємствах залізничної склався критичний стан, що загрожує банкрутством. Вирішення окреслених проблем можливо шляхом розроблення і впровадження дієвої антикризової стратегії. Запропоновано системно-прогресивний підхід до формування антикризової стратегії на залізничному транспорті, що забезпечить нарощення економічного потенціалу підприємств галузі для забезпечення їх сталого розвитку і конкурентоспроможності. Розроблені на основі даного підходу пропозиції і рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності за рахунок зниження ресурсоемності, підвищення якості транспортних послуг і розвитку соціально-господарської відповідальності.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
5. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
6. Чернявський А.Д. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
7. Dykan V., Tokmakova I., Pavlichenko V., Cherednychenko O., Korin M. The concept of management of economic security of the railway transport in the context of overcoming the manifestations of a systemic crisis. SHS Web of Conferences.

2019. Vol. 67. P. 6.

8. Панченко Н.Г. Антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. Ефективна економіка. 2018. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6668> (дата звернення: 25.09.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.65

9. Чаркіна Т.Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 45–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.45

10. Інтегрований звіт 2020: для інвесторів: офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (дата звернення: 11.09.2021)

11. Пояснювальна записка до проекту консолідованого фінансового плану АТ «Українська залізниця» на 2021 рік. Міністерство інфраструктури України : офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Finplans/> (дата звернення: 15.09.2021)

## REFERENCES

1. Blank I.A. (2006) Antikrizisnoye finansovoye upravleniye predpriyatiyem [Anti-crisis financial management of the enterprise]. Kyiv: Elga;Nika-Tsentr. (in Ukrainian).

2. Dykan V. L., Tokmakova I. V. (2008) *Rozvytok ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy v umovakh yevro intehratsii* [Development of ecological and economic management at the enterprises of Ukraine in the conditions of European integration]: monohrafiia. (in Ukrainian).

3. Vasylenko V.O. (2003) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian).

4. Lihonenko L.O. (2005)

*Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian).

5. Tereshchenko O.O. (2004) *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anticrisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).

6. Shtanhret A.M., and Kopyliuk O.I. (2007) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian).

7. Cherniavskiy A.D. (2000) *Antykryzove upravlinnia* [Anticrisis management]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian).

8. Dykan V., Tokmakova I., Pavlichenko V., Cherednychenko O., Korin M. (2019) The concept of management of economic security of the railway transport in the context of overcoming the manifestations of a systemic crisis. *SHS Web of Conferences*. Vol. 67. P. 6.

9. Panchenko, N. G. (2018), -Crisis management approach to the development of the social responsibility of railway transport of Ukraine, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6668> (Accessed 25 Sep 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.65

10. Charkina T. (2020), -Conceptual principles of provision of anti-crisis anagement of the passenger complex, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 45–49. DOI: 0.32702/2306-6806.2020.12.45

11. Intehrovanyi zvit 2020: dlia investoriv: ofitsiinyi sait AT «Ukrzaliznytsia». Available at: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (data zvernennia: 11.09.2021)

12. Poiasniuvalna zapyska do proiektu konsolidovanoho finansovoho planu AT «Ukrainska zaliznytsiall na 2021 rik. Ministerstvo infrastruktury Ukrainy : ofitsiinyi sait. Available at: <https://mtu.gov.ua/files/Finplans/> (data zvernennia: 15.09.2021)