Т. Ю. Чаркіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені ак. В. Лазаряна
ORCID ID: 0000-0001-6202-0910

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.45

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

T. Charkina,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and management,
Dnipro National University of Railway Transport named after academician V. Lazaryan, Dnipro

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF PROVISION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE PASSENGER COMPLEX

У статті проаналізовано види криз та їх наслідки для країни та Укрзалізниці. Визначено, що криза може нести і позитивні моменти як для економіки країни, так і для бізнесу, вона відкриває нові можливості до саморозвитку та використанню інноваційних технологій, нових напрямів.

Розроблено напрями антикризового управління для пасажирського комплексу залізничного транспорту, для підвищення ефективності пасажирських перевезень, за рахунок одночасного впровадження усіх вказаних заходів, що дозволить отримати максимальний ефект.

Запропоновано для виходу з кризового стану пасажирського комплексу залізничного транспорту використовувати такі стратегії антикризового управління: стратегію "паралельної діяльності", стратегію "стрибка", стратегію "пілотного проекту", стратегію "розширення вузького місця". При цьому розкрито можливість застосування тієї чи іншої стратегії у конкретних напрямках роботи залізниці. Автором надано визначення кожної стратегії для конкретного напрямку діяльності.

Автор наполягає, що запропоновані заходи дадуть можливість керівництву Укрзалізниці знизити збитки від пасажирських перевезень та отримати додатковий прибуток для пасажирського комплексу загалом та Укрзалізниці.

Для захоплення додаткових ніш на ринку пасажирських транспортних послуг автор пропонує створити транспортні пересадочні вузли — ХАБи. Крім того, оновлення транспортної інфраструктури та рухомого складу, розширення спектру послуг пасажиром та підвищення їхнього рівня дозволить залізниці підвищити імідж на ринку транспортних послуг, а отже, підвищити конкурентоспроможність залізниць у порівнянні із найбільшим конкурентом — автомобільним транспортом, та повернути значну частину втраченого пасажиропотоку, переорієнтувавши потенційних пасажирів з інших видів транспорту на залізничний.

In the article the author analyzes the types of crises and their consequences for the country and Ukrzaliznytsia. It is determined that the crisis can bring positive moments, both for the country's economy and for business. The crisis opens new opportunities for self-development and the use of innovative technologies and new directions of development.

The author analyzes the types of crises and their consequences for the country and railway transport in particular. Thus, the economic crisis, among other negative consequences, involves a reduction in innovation of enterprises, political involves constant external threats, social — lower living standards, psychological — mass depression, pandemic crisis causes fear of the future and more.

The directions of anti-crisis management for the passenger complex of railway transport developed by the author will allow to increase efficiency of passenger transportations by means of simultaneous introduction of all measures offered by the author that will allow to receive the railway the maximum effect.

The author proposes to use the following anti-crisis management strategies to overcome the crisis of the passenger complex of railway transport: strategy of "parallel activity", strategy of "jump", strategy of "pilot project", strategy of "bottleneck". At the same time, the author reveals the possibility of applying one or another strategy in specific areas of the railway. The author provides a definition of each strategy for a specific area of activity.

The author insists that the proposed measures will allow the management of Ukrzaliznytsia to reduce losses from passenger traffic and get additional income for the passenger complex as a whole and Ukrzaliznytsia.

To capture additional niches in the market of passenger transport services, the author proposes to create transport interchanges — HUBs. In addition, upgrading transport infrastructure and rolling stock, expanding the range of services to passengers and improving their level will allow the railway to improve its image in the market of transport services, and thus increase the competitiveness of railways compared to the largest competitor — road transport and return much of the passenger from other modes of transport by rail.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, залізничний транспорт, залізничні пасажирські перевезення, стратегії антикризового менеджменту, пасажирський комплекс.

Key words: anti-crisis management, railway transport, railway passenger transportation, anti-crisis management strategies, passenger complex.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проведений аналіз пасажирського комплексу залізничного транспорту з 2000 року показав, що пасажирські залізничні перевезення втратили великий сегмент транспортного ринку на користь автомобільного та авіаційного транспорту. До цього додалися економічна, політична та соціальна криза.

Керівництво Укрзалізниці запровадило багато змін, щоб підвищити привабливість пасажирських перевезень: виділила три види пасажирських компаній залежно від швидкості руху поїздів та зон курсування, а саме: швидкісна пасажирська компанія, приміська пасажирська компанія, пасажирська компанія далекого сполучення, розділення пасажирських поїздів (за рівнем комфорту) на класи "комфорт", "економ", "стандарт", впровадження гарячого харчування (пілотний проєкт), закуплені вагони нового покоління Крюківського вагона будівельного заводу, введені додаткові послуги на вокзалах та поїздах, появи нових напрямків поїздів.

Але цього дуже мало, щоб повернути втрачений сегмент ринку, який мала залізниці раніше. Вирішення цього питання неможливо без впровадження стратегій, заходів антикризового управління та інноваційних проєктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі антикризового управління за останні роки приділяється достатня увага, але погляди науковців на антикризове управління розрізняються. Існує багато видів криз, та всі вони мають різні наслідки та прояви, тому і вихід з кризи буде різним для кожної галузі та підприємства. Цю проблему розглядали науковці Э.М. Коротков, А.О. Лігоненко, В.П. Кукоба, З.Є. Шершньова, С.В. Валдайцев, І.В. Токмакова, О.В. Христофор та деякі інші науковці.

МЕТА

З метою виведення залізничного пасажирського комплексу із затяжного кризового стану, метою статті є розробка напрямів та стратегій антикризового управління, які можна запропонувати Укрзалізниці для міні-

мізації збитковості, підвищення ефективності пасажирського комплексу та отримання додаткового прибутку.

ВИКЛАД ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ

Пандемія коронавірусу поділила в 2020 році світову економіку на два періоди: до пандемії та в період карантину. У цей період зупинилась робота багатьох підприємств, велика кількість малого і середнього бізнесу зазнала повного та часткового банкрутства, особливо зазнали збитків підприємства, які надають послуги. Серед них і залізничні пасажирські перевезення, які надовго повністю зупинили перевезення. Значна кількість пасажирів залишилась вдома, відмовившись від відпусток та мандрівок. Під час карантину, з метою зниження можливості поширення вірусу, пасажирські перевезення, у тому числі залізничні, були повністю призупинені [2].

Збитки, які будуть нанесені світовій економіці, національній економіці та власне Укрзалізниці будуть величезні, що приведе до тривалого періоду виходу зі стану стагнації.

Тому кризу підприємства часто розуміють, як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві [1].

Як бачимо з таблиці 1, існують різні види криз, всі вони мають свої негативні наслідки, проаналізуємо як відображаються вони на діяльності підприємств країни та на діяльності пасажирських залізничних перевезень.

Ми живемо у мінливому середовищі, багато факторів середовища впливають на кожне підприємство. Жодна криза не проходить без негативних наслідків, у кожній кризі вони свої. Але є такі кризи, як криза пандемії, яка може повністю розрушити економіку країни.

Зупинилась робота багатьох підприємств, збанкрутіла велика кількість малого і середнього бізнесу, що значно скоротило надходження податків до бюджету

Таблиця 1. Види криз та їх наслідки для країни та Укрзалізниці

Види криз	Негативні наслідки криз	Вплив криз на залізничний транспорт України
Економічна криза	Криза світової економіки не могла не відобразитися на економіку України та на її підприємства. Скорочення обсягу виробництва, порушення виробничих зв'язків, що склалися, банкрутство та закриття підприємств, підвищення рівня інфляції, витрати заощаджень населення, зростання безробіття. Скорочення інноваційної діяльності підприємств	Скорочення обсягів вантажних та пасажирських перевезень. Нестача коштів на ремонт рухомого складу та інфраструктури. Нестача коштів на закупку рухомого складу нового покоління. Рівень зносу рухомого складу перейшов критичну межу
Політична криза	Анексія Криму, озброєний конфлікт з Росією, постійні зовнішні загрози	Втрата Укрзалізницею великої частки ресурсів Придніпровської залізниці, практично половини структурних підрозділів та частки Донецької залізниці. Відміна напрямків поїздів.
Соціальна криза	Зіткнення інтересів різних соціальних груп, зuboжіння населення, скорочення задоволення потреб, що стали вже звичними для людини. На рівні особи виявляється у переході в стан депривації	Різке скорочення числа споживачів послуг. Держава змушена компенсувати збитки галузі у більшому розмірі. Пасажири стали менш мобільними
Психологічна криза	Спостерігаються депресії, зниження самооцінки, руйнування життєвих планів, зниження мотивації та бажання взагалі діяти. Виникає недовіра до держави, люди знімають свої заощадження	Погіршуються відносини та клімат у колективі серед працівників залізничного транспорту, через загрозу звільнення, у працівників у стані стресу можуть виникати недоліки у роботі
Організаційна криза.	Порушення організаційних процесів; невиконання планів; збої комунікаційних процесів; загальне зниження показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо	Зниження ефективності діяльності, у наслідок махінацій із закупівлями і витратами. Відтік кваліфікованих фахівців, зниження рівня ефективності роботи. Прийняття неправильних рішень
Криза пандемії	Невпевненість у собі, страх перед майбутнім, тому що можуть втратити або вже втратили звичне джерело доходів, відмова від мандрівок, відпусток	Різке скорочення обсягу перевезень та повне призупинення перевезень. Втрати прибутку. Закриття деяких напрямків поїздів

Джерело: розробка автора.

країни та місцевих органів. Практично призупинилось впровадження новітніх технологій та інших інновацій.

Сфера обслуговування та транспорт були змушені повністю зупинити роботу на три місяці. Але головне, що транспорт одразу не може відновити свої обсяги перевезень, бо окремі напрямки ще довго не працювали. Зараз пандемія коронавірусу набирає другий виток, що він несе й досі не зрозуміло.

Але найбільшою небезпекою для залізничного транспорту є факт різкого скорочення числа споживачів через введення карантину: значна кількість пасажирів залишаються вдома, відмовившись від мандрівок.

Таким чином, держава змушена компенсувати збитки галузі у більшому розмірі. Тому виникають всі передумови до виникнення гострої кризової ситуації не тільки самої галузі, але й кризи державного самоврядування [1].

Але криза може нести і позитивні моменти, як для економіки країни, так і для бізнесу. Залишаються тільки найсильніші підприємства, які пристосувалися до кризи та зміни зовнішнього середовища. Цим підприємствам вже необхідно мати антикризовий план. Зараз на транспортному ринку теж відбувається перерозподіл сегментів ринку, пасажири обирають комфортніший та безпечний транспорт для себе, який за однакову ціну буде

надавати більше послуг для населення. Криза відкриває нові можливості до саморозвитку та використанню інноваційних технологій, нових напрямків.

Необхідно визначити напрями антикризового управління для пасажирського комплексу залізничного транспорту.

До основних напрямів можна віднести:

- проведення маркетингових досліджень з метою визначення перспективної кількості пасажирів для захоплення додаткових ніш на ринку пасажирських транспортних послуг за умови впровадження нових інноваційних технологій;
- вирішення проблеми побудови нової організаційної структури для управління пасажирськими перевезеннями за усіма видами сполучень;
- забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень;
- впровадження в Україні високошвидкісного руху пасажирських поїздів зі швидкостями від 250 до 450 км/год.;
- створення у керівному апараті галузі відділу "антикризового менеджменту";
- організація транспортних пасажирських ХАБів [5];
- введення "єдиного транспортного квиток" на пасажирські перевезення;

- впровадження розширеного додаткового спектру транспортних послуг;
- впровадження нових напрямків поїздів;
- введення системи "бонусного квитка" та бонусної програми, що дозволить привабити більшу кількість пасажирів [6];
- застосування маркетингових моделей у роботі пасажирської галузі для вивчення конкурентів галузі та "захоплення" додаткового сегменту ринку транспортних послуг;
- збільшення доходів від перевезень, у тому числі за рахунок залізничного туризму;
- зменшення витрат за рахунок оптимізації організації руху пасажирських поїздів в усіх видах сполучень (далекому, міжрегіональному, регіональному, приміському та швидкісному);
- вирішення проблеми пошуку нових джерел фінансування пасажирських перевезень;
- обґрунтування нових економічних тарифів для підвищення ефективності пасажирських перевезень;
- вирішення проблеми оптимальної структури парку пасажирських вагонів, яка б врахувала перспективні потреби пасажирів (швидкість руху, комфортність, якість обслуговування) в умовах обмежених інвестицій;
- підвищення ефективності пасажирських перевезень за рахунок одночасного впровадження усіх вищевказаних заходів, що дозволить отримати максимальний ефект.

Обґрунтованість, доцільність та ефективність рішень, пов'язаних з формуванням антикризової системи управління визначається при їх реалізації. Тактика впровадження антикризової системи управління повинна будуватись відповідно до обраної стратегії функціонування суб'єкта господарювання. В залежності від масштабів та глибини економічної кризи на підприємстві доцільно використовувати такі стратегії [7]:

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

Стратегія "паралельної діяльності" передбачає одночасну роботу старої та нової систем, у процесі якої їх вихідні характеристики порівнюються. І якщо вони узгоджуються між собою тривалий час, то відбувається перехід на нову систему. Такою "паралельною діяльністю" може бути організація транспортних пасажирських ХАБів та забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень.

Для захоплення додаткових ніш на ринку пасажирських транспортних послуг нам дуже потрібно створити ХАБ. ХАБ — це великий залізничний транспортний пересадочний центр для організації зручної поїздки пасажирів та їх багажу, що подорожують кількома видами транспорту, рух яких ув'язано одним загальним графіком руху за єдиним квитком, який включає вартість усіх видів послуг й надає при цьому повний комфорт пасажирам у період очікування подальшої поїздки [5].

Пересадочні пасажирські центри обов'язково потрібні у великих містах, там де є велика кількість жителів, розвинена інфраструктура та міста, в яких розвинена туристична діяльність, де люди приїжджають з різних міст, щоб відпочити, гарно провести час, де відбувається пересадка туристів на різні напрямки та види транспорту. Такими містами можуть бути: Київ, Харків, Дніпро, Львів та Одеса.

В умовах, коли криза на підприємстві ще не має широкого розповсюдження й підприємство має високий виробничий та інноваційний потенціал, можливе застосування стратегії "стрибка". Ця стратегія передбачає інноваційний та виробничий прорив підприємницької структури у всіх сферах та напрямках діяльності [7].

Наприклад, для пасажирського комплексу залізничного транспорту цим "стрибком" впровадження в Україні високошвидкісного руху пасажирських поїздів зі

швидкостями від 250 до 450 км/год. Це теж для Укрзалізниці буде великим "стрибком". Уявіть, якщо наприклад поїзд (столичний експрес) Дніпро-Київ зараз знаходиться у дорозі трохи більше 6 годин, а навіть при швидкості 250 км/год., відстань у 550 км він здолає трохи більше 2 год. Навіть з урахуванням швидкості руху квиток буде дорожчий, але дешевше, ніж на літак. Окрім того, на поїзд немає потреби приїжджати за 1,5 години та проходити додатковий контроль, тоді окрім коштів, ще йде економія часу. А для людей бізнесу нічого немає дорожче часу.

Стратегія "пілотного проекту" — це сукупність стратегічних рішень, які мають під собою основу стратегії "стрибка", але використовується по відношенню до обмеженої кількості об'єктів управління [7]. Цю стратегію звичайно використовують, коли потрібно впровадити антикризові заходи лише на одному напрямку діяльності, тоді зменшується ризик, і такий підхід буде більш надійним. Для пасажирських перевезень це може бути впровадження гарячого харчування за класами поїздів "економ", "стандарт", "комфорт". Буде запропоновано різне меню. Так, для поїздів класу "комфорт" це обов'язкова наявність бару та вагона-ресторану, буде запропоновано меню із продуктів високої якості, екологічні продукти та напої високої якості. Для класу "стандарт" це може бути як більш дешеві продукти харчування, так і більш дорогі за вибором пасажира. Для пасажирів поїздів класу "економ" це може бути недорога страва, кондитерські вироби та напої по бажанню.

"Вузьке місце" — це невелика частина виробничого процесу або окрема виробнича ділянка підприємства. Тому при використанні стратегії "розширення вузького місця", доцільним є план впровадження антикризових рішень формувати по відношенню до неефективної частини виробничого процесу або виробничого підрозділу, в якому мають місце значні кризові прояви [7].

Такою діяльністю на залізниці є приміські перевезення, які є збитковими, тому що ці перевезення є соціально направлені. Тому потрібні заходи, щоб мінімізувати їх збитковість. Це може бути запровадження автоматичної сплати проїзду на приміських маршрутах, це доцільно, тому що існує на цьому напрямку багата кількість "скритих зайців", це коли пасажир бере квиток на одну станцію, а їде набагато далі.

Окрім того, на приміських перевезеннях залізниць України відсутні методика та програмний продукт для розрахунку кількості відправлених пасажирів по різних станціях полігону. Кількість реально перевезених пасажирів з урахуванням окремих пільгових категорій громадян та безквиткового проїзду суттєво відрізняється від кількості проданих квитків. Відсутність вказаних не дозволяє точно визначити необхідну кількість приміських поїздів на різних ділянках полігону. Для визначення кількості приміських поїздів на кожній ділянці полігону, застосувати зонну організацію руху поїздів, скоротити загальну їх кількість та мінімізувати збитковість приміських перевезень [14].

ВИСНОВКИ

1. У роботі запропоновані напрямки антикризового управління для підвищення ефективності пасажирського комплексу, за рахунок одночасного впровадження усіх вищевказаних заходів, що дозволить отримати максимальний ефект.

2. Запропоновано для підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень на сучасному транспортному ринку використовувати одночасно такі стратегії антикризового управління:

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

Література:

1. Лігоненко Л.О. Антикризисное управление підприємством: підручник. К.: Київ. Нац. тор.-екон. ун-т, 2005. — 824 с.
2. "Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 р. № 211 "Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої короною вірусом SARS-CoV-2".
3. Роберт Хіт "Кризисный менеджмент для керівників" / Наук. думка, 2002. 566 с.
4. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018>
5. Чаркіна Т.Ю. Принципи визначення основних функцій залізничних ХАБів / Ю. С. Бараш, В.В. Бобиль, Н.О. Божок, О.В. Чорновіл // Proceedings of 12th International Conference Intelligent Technologies in Logistics and Mechatronics Systems. — ITELMS'2018. С. 21—25.
6. Марценюк Л.В., Чаркіна Т.Ю., Чалбаєва Р.С. Зміни у пасажирських перевезеннях за рахунок впровадження іменного квитка. Світові тенденції сучасних наукових досліджень, XXXV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. — м. Вінниця, 28 жовтня 2019 року. — Ч. 2. — С. 5—7.
7. Антикризисный менеджмент (конспект лекцій) [Електронний ресурс]: — Режим доступу: <https://gendocs.ru/v4650/?cc=8>
8. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 406 с. — Серия: Бакалавр.
9. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций [Текст]: учебник / С.В. Валдайцев. — М.: Проспект, 2007. — 310 с.
10. Токмакова І.В. Антикризисное управление на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2010. — № 31. — С. 59—62.
11. Христофор О.В. Антикризисный менеджмент на підприємствах залізничного транспорту в умовах падіння обсягів перевезень. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія "Економіка і управління". 2015. Вип. 31. — С. 122—131.
12. Управління антикризовою діяльністю підприємства [Текст]: навч. посіб. / В.П. Кукоба; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2008. — 395 с.
13. Шершньова З.Є. Антикризисное управління підприємством [Текст]: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З.Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З.Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2007. — 676 с.
14. Бараш Ю.С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень / Ю.С. Бараш, Т.Ю. Чаркіна [Текст]. — Дніпропетр. нац. ун-т залізничного трансп. ім. В. Лазаряна. — Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. — 184 с.

References:

1. Lihonenko, L.O. (2005), Antykryzysne upravlinnia pidpriemstvom [Crisis management of the enterprise], Nats. tor.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On prevention of spread on the territory of Ukraine of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2", available at: (Accessed 25 Nov 2020).
3. Khit, R. (2002), Kryzovyy menedzhment dlia kerivnykiv [Crisis management for managers], Nauk. dumka, Kyiv, Ukraine.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80> (Accessed 25 Nov 2020).

5. Charkina, T.Yu. Barash, Yu.S. Bobyl', V.V. Bozhok, N.O. and Chornovil, O.V. (2018), "Principles of determining the main functions of railway hubs", Proceedings of 12th International Conference Intelligent Technologies in Logistics and Mechatronics Systems — ITELMS'2018, Panevezys, Lithuania, 26–27 April, pp. 21—25.

6. Martseniuk, L.V. Charkina, T.Yu. and Chalbaeva, R.S. (2019), "Changes in passenger traffic due to the introduction of a registered ticket", Svitovi tendentsii suchasnykh naukovykh doslidzhen', XXXV Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia [World trends in modern scientific research, XXXV International scientific-practical Internet conference], Vinnytsia, Ukraine, 28 oct, vol. 2, pp. 5—7.

7. gendocs.ru (2020), "Crisis management (lecture notes)", available at: <https://gendocs.ru/v4650/?cc=8> (Accessed 25 Nov 2020).

8. Korotkov, E.M. (2014), Antykryzysnoe upravleniye [Anti-crisis management], Yzdatel'stvo Yurajt, Moscow, Russia.

9. Valdajtsev, S.V. (2007), Antykryzysnoe upravleniye na osnove ynnovatsiy [Crisis management based on innovation], Prospekt, Moscow, Russia.

10. Tokmakova, I.V. (2010), "Anti-crisis management at the enterprises of railway transport", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 31, pp. 59—62.

11. Khrystofor, O.V. (2015), "Anti-crisis management at the railway transport enterprises in the conditions of falling of volumes of transportations", Zbirnyk naukovykh prats' DETUT. Seriya "Ekonomika i upravlinnia", vol. 31, pp. 122—131.

12. Kukoba, V.P. (2008), Upravlinnia antykryzovoiu diial'nistiu pidpriemstva [Management of anti-crisis activities of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.

13. Shershnyov, Z.Ye. (2007), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Crisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.

14. Barash, Yu.S. and Charkina, T.Yu. (2015), Upravlinnia konkurentospromozhnistiu zaliznychnykh pasazhyr'skykh perevezen' [Management of competitiveness of railway passenger transportation], Dnipopetr. nats. un-t zaliznychnoho transp. im. V. Lazariana. Aktsent PP, Dnipropetrovsk, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2020 р.

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73