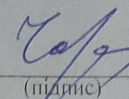


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Дніпровський державний університет науки і технологій

Кафедра економіки та менеджменту

«ДО ЗАХИСТУ»

Т.в.о. Завідувача кафедри

 Т. Ю. Чаркіна  
(підпис) (ПІБ)

« 15 » грудня 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

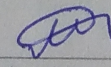
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
(цифра) (назва)


Спеціальність 073 Менеджмент  
(код) (назва)

Освітньо-професійна програма Менеджмент  
(назва)

Тема: Передумови та основні вектори реалізації концепції сталого розвитку українських залізниць

Theme: Prerequisites and main vectors for the implementation of the concept of sustainable development of Ukrainian railways

Керівник дипломної роботи: професор кафедри  
економіки та менеджменту  Л.В. Марценюк  
(посада) (підпис) (ПІБ)

Студент групи  Н.В. Федоренко  
(підпис) (ПІБ)

Student Fedorenko N. V.  
(family name) (name)

Дніпро – 2021

## Український державний університет науки і технологій

## Економіка та менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Т.в.о. Зав. кафедри

Тетяна Чаркіна

«    »    \_\_\_\_\_    р.

**ЗАВДАННЯ**

до дипломної роботи на здобуття освітнього ступеню «магістр»

Федоренко Н.В.

(прізвище, ім'я та по батькові)

- 1. Тема роботи**    Передумови та основні вектори реалізації концепції сталого розвитку українських залізниць

Затверджена наказом по університету № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи    \_\_\_\_\_ 30 листопада 2021 року

3. Вихідні дані до роботи    Транспортна стратегія України до 2030 року, Концепція реформування АТ «Укрзалізниця», Інтегрований Звіт Про результати діяльності Укрзалізниці за 2018-2020 роки, Основні техніко-економічні показники матеріально-технічного постачання Укрзалізниці

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва розділу	Обсяг %	Кількість креслень
1. Теоретично-концептуальні засади сталого розвитку.	30	–
2. Аналіз наслідків пандемії коронавірусу на залізничну галузь	35	–
3. Тенденції розвитку залізничного транспорту в контексті виконання стратегії сталого розвитку.	35	–

Здобувач  
Науковий керівник

## АНОТАЦІЯ

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 114 сторінок, в тому числі 105 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 70 позицій.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегія сталого розвитку, сталий розвиток залізниць, залізничний транспорт, Укрзалізниця.

Завданням даної магістерської роботи є оцінювання передумов та основних векторів реалізації концепції сталого розвитку українських залізниць Укрзалізниці та розробка ефективних заходів виконання Стратегії сталого розвитку суспільства.

У першому розділі проаналізовані ключові поняття та наукові роботи щодо поняття «сталий розвиток». Окреслено ключові позиції Стратегії сталого розвитку України та Стратегії сталого розвитку залізничного транспорту.

У другому розділі проаналізовано основні експлуатаційні показники роботи Укрзалізниці, а також розглянуто наслідки пандемії коронавірусу на залізничну галузь.

У третьому розділі окреслено тенденції розвитку залізничного транспорту в умовах світової фінансової кризи. Запропоновано напрями формування і вибору стратегій економічної поведінки залізниць.

## ABSTRACT

Explanatory note: 114 pages, including 105 pages of body text. The list of used sources has 70 items.

Key words: sustainable development, strategy of sustainable development, sustainable development of railways, railway transport, Ukrzaliznytsia.

The task of this master's thesis is to assess the prerequisites and main vectors of the concept of sustainable development of Ukrainian railways Ukrzaliznytsia and develop effective measures to implement the Strategy of sustainable development of society.

The first section analyzes the key concepts and research papers on the concept of "sustainable development". The key positions of the Strategy of Sustainable Development of Ukraine and the Strategy of Sustainable Development of Railway Transport are outlined.

The second section analyzes the main operational indicators of Ukrzaliznytsia, as well as the consequences of the coronavirus pandemic on the railway industry.

The third section outlines the trends in the development of railway transport in the global financial crisis. The directions of formation and choice of strategies of economic behavior of railways are offered.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.	8
1.1 Історія виникнення концепції «сталого розвитку».	8
1.2 Основні вектори Стратегії сталого розвитку України.	18
1.3 Визначення ключових позицій Стратегії сталого розвитку залізничного транспорту до 2023 року.	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАСЛІДКІВ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ НА ЗАЛІЗНИЧНУ ГАЛУЗЬ.	39
2.1 Аналіз основних показників експлуатаційної діяльності Укрзалізниці.	39
2.2 Аналіз найважливіших подій в діяльності АТ «Укрзалізниця» за період коронавірусних обмежень в період 2019-2021 рр..	50
2.3 Економічна оцінка наслідків пандемії коронавірусу на залізничну галузь.	59
РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В КОНТЕКСТІ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.	69
3.1 Тенденції розвитку залізничного транспорту в умовах світової фінансової кризи.	69
3.2 Внесок Укрзалізниці у боротьбу зі зміною клімату як виконання екологічної складової Сталого розвитку суспільства.	83
3.3 Формування і вибір стратегій економічної поведінки залізниць.	89
ВИСНОВКИ.	107
Список використаних джерел.	108

## ВСТУП

Сталий розвиток суспільства є вкрай важливим завданням кожного суб'єкта господарювання як в світі, так і в Україні.

Залізнична галузь України відіграє важливу роль в національній економіці, а отже, повинна спрямовувати свої зусилля з одного боку, на виконання основного завдання залізниць – організації перевезень, а з іншого боку, при цьому не ставити на перше місце тільки свої інтереси, як компанії, що прагне отримати прибуток, а повинна організовувати свою діяльність таким чином, щоб не нашкодити суспільству своїми діями ані сьогодні, ані майбутнім поколінням.

Таким чином важливим завданням є узгодження напрямів дії Стратегії сталого розвитку України зі Стратегією сталого розвитку залізничного транспорту.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є оцінювання передумов та основних векторів реалізації концепції сталого розвитку українських залізниць Укрзалізниці та розробка ефективних заходів виконання Стратегії сталого розвитку суспільства.

Мета дослідження зумовила розв'язання таких завдань:

- розкриття сутності сталого розвитку суспільства;
- розкриття основних векторів сталого розвитку України;
- розкриття основних векторів сталого розвитку залізниць;
- аналіз основних показників експлуатаційної діяльності Укрзалізниці;
- аналіз найважливіших подій в діяльності АТ «Укрзаліниця» за період коронавірусних обмежень в період 2019-2021 рр.;
- економічна оцінка наслідків пандемії коронавірусу на залізничну галузь;
- визначення тенденцій розвитку залізничного транспорту в умовах світової фінансової кризи;
- формування і вибір стратегій економічної поведінки залізниць.

**Об'єкт дослідження** – процес управління векторами реалізації сталого розвитку українських залізниць.

**Предмет дослідження** – заходи щодо покращення виконання Стратегії сталого розвитку залізниць.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі використовувалися такі методи досліджень як:

- метод абстракції – узагальнення теоретико-методологічної основи вивчення сталого розвитку;
- економіко-статистичний аналіз, порівняння – аналіз основних показників експлуатаційної діяльності Укрзалізниці;
- метод системного аналізу – з метою забезпечення цілісності дослідження;
- метод порівняльного аналізу – для забезпечення можливості встановлення стану розвитку суб'єкта;
- економіко-статистичний метод – для аналізу тенденцій розвитку залізничного транспорту в умовах світової фінансової кризи.

### **ОПУБЛІКОВАНА СТАТТЯ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМУ**

Стратегічні напрямки антикризового менеджменту пасажирських залізничних перевезень. Чаркіна Т.Ю., Казирод Г.Ю., Федоренко Н. В. Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту [Текст] : матеріали 81 Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 квітня 2021 р. / за заг. ред. А. В. Радкевича, Р. В. Рибалки. Дніпров. нац. ун-т. залізнич. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2021. – 432 с. – С. 253-254.

## РОЗДІЛІ. ТЕОРЕТИЧНО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.

### 1.1. Історія виникнення концепції «сталого розвитку».

Сталий розвиток суспільства передбачає гармонійне поєднання усіх складових розвитку усіх країн світу, адже усі країни таким чи іншим чином пов'язані.

Ідея створення всесвітньої Концепції сталого розвитку виникла не випадково, цьому сприяла низка погіршених показників в різних сферах життя різних країн.

У 1992 році в Ріо-де-Жанейро та у 2002 році в Йоханесбургу відбулися Саміти за участю провідних вчених зі всього світу. Було встановлено, що країни повинні розвиватися в еколого-соціально-економічному напрямках [1].

Економічний підхід передбачає оптимальне використання існуючих видів ресурсів, використання ресурсозберігаючих технологій, впровадження матеріалозберігаючих технологій виробництва.

Екологічний підхід передбачає, як видно із назви, недопущення порушення цілісності природних структур, підтримання в належному стані біосфери. Як бачимо в останні роки спостерігається глобальне потепління, що було викликано застосуванням шкідливих технологій. Якщо світ в найближчому майбутньому не зупинить використовувати брудні технології з точки зору екології, світ опиниться на порозі знищення всього людства.

Щодо соціальної складової, то вона націлена на кожну конкретну людину, на те, щоб їй було комфортно існувати в цьому житті. З цієї точки зору вважається, що в світі повинен бути справедливий розподіл благ між усіма людьми, але, як ми спостерігаємо, є мультиміліонери, а є люди, у яких не вистачає води ат їжі в повсякденному житті.

Як поєднати оптимальне співвідношення усіх трьох складових сталого розвитку суспільства є однією з головних завдань та проблем вчених всього світу.

Екологічна катастрофа, що стрімко наближається, перетворила усвідомлення людства стосовно того, що не повинно бути лише економічне зростання, при чому будь-яким шляхом та будь-якою ціною, а потрібен розвиток суспільства таким чином, щоб економіка не нашкодила екології та соціальним потребам людства.

Ще починаючи з 1972 року вчені намагалися привернути увагу урядів різних країн шляхом підписання спільних декларацій та угод стосовно сталого розвитку світового суспільства. Серед них можна назвати: Декларацію першої конференції ООН з навколишнього середовища, яка відбулася у Стокгольмі у 1972 р., Звіт Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку в 1987 р., Декларацію конференції ООН з проблем навколишнього середовища і розвитку, яка відбулася в Бразилії у 1992 р., Декларацію Всесвітнього саміту з питань сталого розвитку, що було проведено у Швеції в 2002 р [2].

Перший раз термін сталий розвиток з'явився в 1987 році в доповіді прем'єр-міністра Норвегії Гру Харлем Брундланд, яка сформулювала його в звіті «Наше спільне майбутнє». На її думку, сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, проте не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

Після розвинення цієї терміну суспільстві вчені доповнювали цей термін своїми напрацюваннями. На сьогодні термін сталий розвиток має приблизно сто визначень, але всі вони тим чи іншим чином пов'язані із виконанням чи забезпеченням трьох основних складових гармонійного розвитку суспільства – екології, економіки, соціальної сфери.

У 1996 році вчені Інституту світових ресурсів визначили сталий розвиток як розвиток, при якому природні ресурси, людство і фінанси управляються і використовуються таким чином, щоби збільшити багатство і благоустрій людей без погіршення умов їх життєдіяльності у майбутньому. На думку фахівців СР Світового банку сталий розвиток – це управління сукупним капіталом суспільства в інтересах збереження і збільшення людських можливостей.

Наковець Б.М. Данилишин дав наступне визначення сталого розвитку: це система відносин суспільного виробництва, при якій досягається оптимальне співвідношення між економічним ростом, нормалізацією якісного стану природного середовища, ростом матеріальних і духовних потреб населення.

Вчені С.Дорогунцова та О. Ральчука вважають, що сталий розвиток – це певна траєкторія довготермінового збільшення загального блага людства, яка поділяється на такі складові: соціально-економічну та техногенно-екологічну безпеки. У дослідженнях науковця В.Трегобчук сталий розвиток визначається як економічне зростання, за якого ефективно розв'язуються найважливіші проблеми життєзабезпечення суспільства без виснаження, деградації і забруднення довкілля.

Дослідниця З. В. Герасимчук визначила сталий розвиток як процес забезпечення функціонування територіальної системи із заданими параметрами в певних умовах, протягом необхідного проміжку часу, що веде до гармонізації факторів виробництва та підвищення якості життя сучасних і наступних поколінь за умови збереження і поетапного відтворення цілісності навколишнього середовища.

Тобто, усі науковці пишуть про необхідність збалансування або рівноваги наявних ресурсів та потреб із загальними потребами людства, наприклад, в екологічній безпеці та в інших аспектах [3].

Не дивлячись на те, що тридцять років тому у Ріо-де-Жанейро була прийнята Світова програма дій Порядок денний на ХХІ століття стосовно сталого розвитку суспільства, сьогодні ми можемо бачити, що мало що з того, що планувалося, виконано, адже земляне стоять на порозі глобальної екологічної катастрофи, виснаження різного роду ресурсів і так далі.

Разом із Концепцією сталого розвитку було визначено і 134 індикатори сталого розвитку, за яким можна оцінити сталий розвиток різних країн та усього світу в сукупності. Ці індикатори для зручності було сформовано в чотири основні групи:

1. Група соціальних індикаторів, до якої увійшли показники, що

стосуються ядемографічної ситуації, боротьби із бідністю, стану освіти населення та інші питання з цього контексту.

1. Група економічних індикаторів передбачає оцінку фінансових ресурсів і механізмів, виявлення економічного потенціалу, застосування екологічно чистих технологій тощо.

3. Група екологічних індикаторів передбачає вивчення усього біорізномайття та його захист та збереження, починаючи від води і закінчуючи повітрям. Тут вивчаються питання і лісистості, і забруднення води, і розвиток сільських районів і так далі.

4. Група інституціональних індикаторів передбачає вивчення та аналіз національні механізми реалізації всесвітнього сталого розвитку.

Також ці індикатори сталого розвитку розподіляються за іншими напрямками. Наприклад, є індикатори рушійної сили (це ті, що характеризують динаміку людської активно, оцінювання її негативного чи позитивного впливу на сталий розвиток людства, наприклад, це може бути зростання населення), індикатори стану – це ті, що оцінюються в даний момент, тобто, оцінюють показник сталого розвитку саме в даний момент чи в даний період, індикатори реагування більше характеризують політику держави стосовно реалізації пунктів Світової програми сталого розвитку.

Сталий розвиток не є предметом вивчення однієї галузі, наприклад, економіки, адже як ми сказали спочатку, сталий розвиток охоплює усі напрями розвитку та існування людства. Головна ідея сталого розвитку полягає в тому, щоб не допустити знищення ресурсів та знищення людства, а також в тому, щоб усі наступні покоління мали такі ж самі ресурси, як і ми зараз та не були обмежені в ресурсах, адже це може призвести до вимирання людства взагалі.

Економічне зростання країн повинно бути збалансоване із екологічним розвитком та не впливати негативно на стан екології.

Для оцінювання сталого розвитку у часі використовують формулу:

$$dF(LKNI)/dt \geq 0,$$

де  $F(L, K, N, I)$  – функція сталого розвитку;  $L$  – трудові ресурси;  $K$  –

штучно створений фізичний капітал, засоби виробництва; N – природні ресурси; I – інституційний фактор.

Тобто, це співвідношення вказує на необхідність збереження агрегатного виробничого потенціалу.

Якщо узагальнити, то можна сказати, що сталий розвиток передбачає наступні аспекти розвитку людства. В першу чергу, це економічний аспект, який передбачає, що подальший розвиток повинен виходити не із збільшення матеріального виробництва, а з інтенсифікації господарства за рахунок інформаційних технологій. В другу чергу, це демографічний аспект, адже зростаюча кількість населення веде до зростаючого споживання усіх видів ресурсів і відповідно є загроза їх зникнення. Надалі йде соціальний аспект, який має на меті скорочення розриву в доходах та отриманню різного роду благ між багатими та бідними. Звичайно ж, сталий розвиток передбачає екологічний аспект, адже без нормального розвитку біорізноманіття людству не вижити [4].

Науковці до сталого розвитку додають ще культурологічний аспект, який має на меті подолання стереотипів споживчого підходу.

Дослідники вважають, що не треба випускати із виду і прогностичний аспект, тобто, прогнозувати розвиток суспільства, аби його існування було сталим.

Тому ключовими завданнями сталого розвитку можна визначити наступні:

1. Відновлення і подальше збереження в потрібному обсязі на необхідній площі природних екосистем та їхньої здатності до самовідтворення;
2. Забезпечення при цьому випереджального розв'язання проблеми: економічного, соціального, демографічного і духовного розвитку;
3. Узгодження темпів економічного розвитку з господарською ємністю екосистем.

Сталий розвиток – багаторівневе поняття. Його індивідуальний рівень виходить з того, що будь-які зміни довкілля спричинені діяльністю окремої

людини. Потрібні радикальні зміни індивідуальної свідомості кожної людини щодо можливих наслідків своєї особистої діяльності. Будь-яка глобальна проблема людства обов'язково має і свій «індивідуальний вимір» [5].

Локальний рівень проблеми сталого розвитку зумовлений колективним характером життєдіяльності. Збалансовані взаємини господарства і природи акцентуються на рівні локальних соціальних інтеграцій – поселень, підприємств. Саме на цьому рівні формується екологічне підприємництво, екологічні інвестиції.

Життєва сталість залежить від прийняття людьми зобов'язань пошуку балансу у відносинах з іншими людьми і з природою, керуючись правилами такі, що люди повинні ділитися один з одним життєвими благами і піклуватися про Землю. Людство повинне брати від природи не більш того, що вона може створити. Це означає прийняття такого життєвого стилю і такого шляху розвитку, що поважають природу і діють у рамках її обмежень. Це може бути зроблене без відмови від численних вигод, що приносить сучасна технологія, забезпечуючи функціонування технологій в рамках зазначених обмежень.

Принципи сталого розвитку взаємозалежні і взаємопідтримувані. З представлених нижче принципів, перший – основний, як той, що забезпечує етичну базу для інших.

Основними принципами сталого розвитку є: повага і турбота до всіх живих співтовариств; поліпшення якості людського життя; збереження життєздатності і розмаїтості Землі; забезпечення сталого використання відновлюваних ресурсів; мінімізація виснаження не відновлюваних ресурсів; зміна індивідуальних позицій і діяльності.

Сталий розвиток означає такий розвиток, при якому досягається задоволення життєвих потреб нині живих людей і для майбутніх поколінь зберігається можливість задовольнити його потреби.

Цей термін сьогодні починає сприйматися в усьому світі як універсальне поняття, як модель цивілізованого розвитку.

На сучасному етапі концепція «сталого розвитку» в нашій країні є

актуальною і роль регіонів у забезпеченні стійкого розвитку України постійно зростає.

Це вимагає нових підходів у визначенні економічної регіональної політики, розробки нових форм і методів управління стійкістю соціально-економічного розвитку регіону. Сталий розвиток окремого регіону поряд із загальними закономірностями функціонування і розвитку національної економіки країни має свої специфічні особливості, які визначаються питомою вагою продукції базових галузей регіону в загальному обсязі продукції в країні, наявністю експортного сектора в економіці регіону, забезпеченістю ресурсним потенціалом, менталітетом населення і т.д. [6].

Сталий розвиток регіону визначається стійкістю функціонування структуроутворюючих виробництв. Під стійкістю розвитку виробництва господарюючого суб'єкта мається на увазі його здатність протистояти і запобігти впливу, здатні привести до спаду виробництва. Стійко розвиваються може бути виробництво, яке забезпечує випуск необхідної номенклатури товарів споживання з найменшими витратами при ефективному використанні факторів виробництва і в необхідні терміни.

Стійкість відтворення територіально-господарського комплексу регіону при цьому визначається забезпеченням безперервної підтримки стабільності або економічного зростання при мінімальних витратах, економічної і соціальної безпеки, які сприяють більш повному задоволенню матеріальних і духовних потреб населення регіону.

Стійкість соціально-економічного розвитку регіону залежить від рівня самозабезпеченості, самофінансування, самоокупності та економічної самостійності. Рівень самозабезпеченості означає самодостатність території ресурсами (виробничими, трудовими, природними, фінансовими), що дозволяють забезпечити стабільне позитивне торгове сальдо вивозу і ввезення продукції регіону, включаючи і зовнішньоекономічні зв'язки. Достатній рівень самозабезпеченості території є основою для проведення самостійної економічної політики, спрямованої на забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону.

Стійкість самофінансування економіки регіону досягається через проведення ефективної бюджетної, фінансово-кредитної, податкової і цінової політики, встановлення справедливих міжбюджетних взаємовідносин з федеральним центром, розвиток ринку цінних паперів, розробку механізму регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності, збільшення обсягу експортної продукції, рівня доходів населення.

Самоокупність регіону досягається через отримання доходу від господарської діяльності територіальних структур з метою забезпечення розширеного відтворювального процесу на основі самоокупності витрат.

Економічна самостійність регіону виражає ступінь забезпеченості його фінансовими ресурсами, що дозволяють проводити самостійну економічну політику, спрямовану на забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону.

Відсутність одного з вищеназваних умов стає одним з важливих проблем в забезпеченні стійкості соціально-економічного розвитку регіону.

Сталий розвиток регіону передбачає забезпечення внутрішньої і зовнішньої стабільності регіональної системи. Під внутрішньою стійкістю мається на увазі сталий розвиток виробництва, підтримання стабільного позитивного сальдо вивозу-ввезення продукції, забезпечення зайнятості та відповідного рівня життя населення. Під зовнішньою стійкістю розуміється стійкість платіжного балансу регіону, стабільне зовнішньоторговельне сальдо, наявність стабілізаційного фонду (золотого запасу), стабільність рівноправних федеральних міжбюджетних взаємовідносин, місце регіону в загальноукраїнському поділ праці. Таким чином, сталий розвиток регіону - це його здатність протистояти до впливів різного характеру, швидкому поверненню в початковий стан в разі порушення, або досягнення більш високої точки свого розвитку, неухильне підвищення якості життя населення та забезпечення безперервного розширеного відтворення територіально господарського комплексу.

Брак фінансових ресурсів стає гальмом у забезпеченні стійкості розвитку регіону. Виходячи з цього, необхідно провести роботи по розробці

кругообігу фінансових ресурсів в регіоні з метою вивчення тенденцій в зміні структури освіти, первинного розподілу, перерозподілу і кінцевого використання доходів в регіоні. На основі цього необхідно виявити вузькі місця, що перешкоджають нормальному кругообігу фінансових ресурсів.

Проблемою соціальної стабільності суспільства стає зростання безробіття, розшарування за доходами населення, що живе на території регіону. Серйозною проблемою залишається формування стабільного федеративного устрою, що враховує інтереси центру і суб'єктів (регіонів) для досягнення максимальних загальних результатів на основі взаємовигідного поділу праці, що ускладнює розробку прогностичних сценаріїв сталого розвитку економіки регіону, визначення його кількісних критеріїв стійкості. В цілому, можна виділити наступні проблеми, що стоять перед регіонами в забезпеченні стійкості соціально-економічного розвитку [7]:

1. Розподіл повноважень в економічній сфері, між центром і регіонами, особливо в бюджетній сфері.
2. Недиверсифікована структура економіки регіону.
3. Диспропорції у фінансовій сфері.
4. Проведення структурної перебудови економіки регіону відповідно до вимог нової парадигми сталого розвитку.
5. Посилення соціальної напруженості.
6. Відсутність регіонального фондового ринку.
7. Недостатня розвиненість внутрішньорегіональних і міжрегіональних зв'язків, у тому числі зовнішньоекономічних.
8. Пошук джерел інвестицій для структурної перебудови економіки.
9. Забезпечення екологічної безпеки.
10. Відсутність чітко розробленої системи кількісних цільових індикаторів стійкості розвитку регіонів.
11. Відсутність ефективної системи державного регулювання.
12. Відсутність обґрунтованої концепції сталого розвитку регіону.
13. Недостатня конкурентоспроможність продукції регіонів, витіснення вітчизняних виробників з внутрішнього ринку.

14. Загроза продовольчої безпеки регіону через імпорт більш дешевих товарів з-за кордону.

Вирішення зазначених проблем вимагає нових підходів у визначенні економічної регіональної політики, розробки ефективних форм і методів управління сталим розвитком території.

Пріоритетами регіональної політики щодо забезпечення сталого розвитку повинні стати:

1. Проведення інституційних перетворень, що сприяють координації дій громадських інститутів щодо забезпечення сталого розвитку регіону.
2. Формування системи управління сталим розвитком території.
3. Розробка державних заходів підтримки розвитку високотехнологічних і конкурентоспроможних базових виробництв і секторів економіки.
4. Формування сприятливого інвестиційного клімату, що забезпечує приплив зарубіжних інвестицій.
5. Активна соціальна політика, спрямована на зниження майнової диференціації населення території.
6. Сприяння розвитку інвестиційної активності регіону.
7. Розвиток регіонального ринку цінних паперів (фондового ринку).
8. Підвищення якості життя населення.
9. Проведення структурної перебудови економіки, що забезпечує розширення виробництва конкурентоспроможної продукції.
10. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності з країнами Близького і Далекого зарубіжжя.
11. Забезпечення більш ефективного використання ресурсів регіону.
12. Організація навчання кадрів сучасним методам аналізу господарської діяльності підприємства.

Безумовно, задля виконання положень сталого розвитку державам потрібно втілювати в життя дієві програми та механізми, але разом із тим кожна людина повинна бережно відноситися до природи та пам'ятати про майбутні покоління.

## 1.2. Основні вектори Стратегії сталого розвитку України.

Стратегія сталого розвитку України до 2030 року орієнтована на вектори, які можуть покращити життя людей. Серед них виділимо наступні: вектор розвитку, який передбачає впровадження реформ у різних галузях, вектор безпеки, тобто безпека громадян повинна бути на всіх рівнях – від захисту кордону до захисту власних фінансових коштів, вектор відповідальності забезпечує обов'язок влади захистити будь-якого свого громадянина, поза залежністю чи він освічений чи ні, чи він хворий чи ні, чи він має іншу віру так таке інше, вектор гордості повинен забезпечити такий рівень достатку в родині, щоб кожен українець пишався тим, що він живе саме в Україні [8].

Сталий розвиток нашої країни спрямований на розбудову держави в усіх напрямках, при цьому дотримуючись вимог міжнародних документів в сфері сталого розвитку. Безумовно, політика держави зорієнтована на те, щоб намагатися подолати дисбаланс в різних сферах життя, впровадження так званих зелених технологій, побудову мирного суспільства, подолання бідності, зниження рівня безробіття, підвищення рівня якісної освіти, розбудова високоякісних медичних інституцій та послуг, децентралізація регіонів, можливість регіонів розвиватися в тому напрямі, в якому вони можуть та бажають, збереження традицій.

Економічне зростання українських галузей повинно базуватися не на повному виснаженні ресурсів, а орієнтуватися на застосування екологічно чистих технологій, на використання безвідходних технологій. Потрібно перестати бути сировинним додатком наших сусідів-держав, потрібно самим виробляти більше та менше імпортувати чужих товарів.

Сталий розвиток означає досягнення гармонії і в економіці, і в екології. Тобто, сучасна людина повинна та хоче мати свіже повітря, чисту воду, аби не хворіти в молодому віці.

Окрім здоров'я для будь-якої людини важливе фінансове благополуччя, а отже держава повинна створити достатню кількість робочих місць, забезпечити гідною заробітною платою, щоб українці не виїжджали на

заробітки в інші країни і щоб залишалися жити в Україні та розбудовували її своїми знаннями та діями. Потрібно забезпечити українцям високий життєвий рівень, щоб вони пишалися тим, що проживають саме в Україні.

Враховуючи, що ми живемо вже не у середньовіччі, безумовно, повинно бути верховенство права. Усі громадяни повинні дотримуватися встановлених законом вимог і свою чергу, мати захист від держави в разі порушення її прав.

Враховуючи, що Україна вже кілька років поспіль намагається стати членом Європейського союзу, Стратегія сталого розвитку нашої держави корелює із вимогами, що прописані в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС.

Стратегія сталого розвитку України включає 7 глобальних цілей. Розпишемо коротко кожен з них.

Стратегічна ціль 1. Сприяння інклюзивному збалансованому низьковуглецевому економічному зростанню та життєстійкій інфраструктурі.

Завдання:

- Забезпечити щорічне зростання валового внутрішнього продукту у середньому на рівні не менше ніж 6 % на період 2021–2025 рр. і 7 % — на період 2026–2030 рр.
- До 2030 року підвищити в структурі експорту частку продукції високотехнологічних секторів економіки до 15 %.
- Домогтися підвищення продуктивності в економіці шляхом диверсифікації, технічної модернізації, створення стимулів.
- До 2030 року збільшити обсяги фінансування науки за рахунок усіх джерел до 3 % ВВП.
- Створити сприятливі умови для підвищення кваліфікації, мотиваційні стимули для професійної переорієнтації та розвитку самозайнятості населення.

Стратегічна ціль 2. Забезпечення сталого галузевого та регіонального розвитку.

Завдання:

- До 2030 року забезпечити повну і продуктивну зайнятість та гідні умови праці для всіх жінок і чоловіків. Тобто, тут ми виконуємо вимоги щодо гендерної рівності в усіх сферах життя.
- Підвищити рівень зайнятості населення до 70 % у 2030 році за рахунок створення нових робочих місць.
- Припинити практику використання дитячої праці.
- Захищати трудові права.
- Зміцнювати спроможність національних фінансових установ.
- Істотно розширити доступ до інформаційно-комунікаційних технологій і сприяти забезпеченню загального доступу до мережі Інтернет, особливо в сільській місцевості.

Стратегічна ціль 3. Подолання бідності та скорочення нерівності, зокрема гендерної.

Завдання:

- До 2025 року ліквідувати крайню бідність (на жаль, в Україні спостерігається найнижчий рівень доходів громадян в Європі).
- До 2030 року скоротити вдвічі (до 36 %) частку домогосподарств, які за оцінкою матеріального добробуту належать до бідних за критеріями ООН.
- До 2030 року забезпечити поступове наближення мінімального рівня заробітної плати та мінімальної пенсії не нижче фактичного прожиткового мінімуму.
- До 2030 року збільшити охоплення бідного населення програмами державної соціальної підтримки до 85 %.
- До 2030 року забезпечити всім чоловікам і жінкам рівні права на економічні ресурси, а також доступ до базових послуг.
- До 2030 року зменшити частку витрат на харчування в загальних сукупних витратах домогосподарств до 30 %. На жаль, сьогодні домогосподарств авитрачають на продукти харчування 70-90 % доходу.

Стратегічна ціль 4. Забезпечення охорони громадського здоров'я,

благополуччя та якісної освіти в безпечних і життєстійких населених пунктах

Завдання:

- Запровадити на національному рівні принцип «Охорона здоров'я – в усіх політиках держави».
- Впровадити методологію оцінки медико-екологічних ризиків, відшкодування соціально-економічних збитків, завданих життю та здоров'ю людини на індивідуальному та популяційному рівнях.
- Забезпечити показники очікуваної тривалості життя при народженні до рівня країн ЄС.
- До 2030 року знизити рівень материнської смертності не більш як до 5 випадків на 100 000 пологів.
- До 2030 року мінімізувати смертність, якій можна запобігти.
- До 2030 року знизити на третину захворюваність на вірусні парентеральні гепатити, туберкульоз, а смертність від туберкульозу удвічі; знизити рівень смертності від СНІДу мінімум удвічі. В 2020 році до цього списку додався ще й коронавірус, тепер керівництво усіх держав світу, в тому числі і України, намагаються зробити все можливе аби запобігти захворюваності населення цим вірусом. Масово проводиться вакцинація, але на жал, з'являється все більше і більше видів вірусів і медикам потрібно весь час оперативно реагувати на них, винаходячи вакцини проти нових захворювань.
- Запровадити механізми запобігання поширенню наркозалежності серед молоді.
- Зменшити поширеність тютюнокуріння серед населення.
- Налагодити профілактичну, зокрема соціально-психологічну, роботу серед населення, враховуючи гендерний аспект, завдяки чому до 2030 року знизити смертність від суїцидів на 20 % (в тому числі зважаючи на запобігання суїцидам серед ветеранів АТО). Психологи повинні ефективно працювати в школах, університетах, можливо, на великих підприємствах теж повинні бути психологи, адже в сучасних умовах, коли людина фактично не живе, а виживає, суїцидальні прояви все частіше і

частіше фіксуються в суспільстві. Не на користь в цьому контексті зіграли і карантинні обмеження, пов'язані із коронавірусом, що відбулися в 2020 і 2021 роках, адже багато хто втратив роботу, багато хто був вимушений сидіти вдома, внаслідок цього підвищилася кількість випадків домашнього насильства, тобто, спостерігаємо не найкращі час зараз з точки зору психологічного опису населення взагалі.

- До 2030 року скоротити вдвічі кількість смертей і травм унаслідок нещасних випадків на транспорті. Окрім роз'яснювальної роботи, що проводиться серед населення, як потрібно переходити дорогу і так далі, в останні роки все жорсткіші заходи відбуваються по відношенню до водіїв-порушників і це правильно. Наприклад, суттєво підвищилися штрафи за водіння в нетверезому вигляді, суттєво підвищилися штрафи і за перевищення швидкості водіями. Також багато де вже встановлено відеокамери, що фіксують порушення і водії отримують немалі штрафи. Сподіваємося, що все це реально допоможе зменшити кількість нещасних випадків на дорогах України.

- Забезпечити загальне охоплення послугами охорони здоров'я, а також захист від фінансових ризиків, доступ до якісних базових медико-санітарних послуг і до безпечних, якісних і недорогих основних лікарських засобів і вакцин для всього населення. На жаль, медична система в Україні залишає бути кращою. Поки що не розвинений ринок медичного страхування, як в інших, високорозвинених країнах, внаслідок чого пересічні громадяни просто не мають змогу отримати якісну діагностику (тому що зазвичай це платні центри, середня вартість діагностики – тисяча гривень, щодо аналізів сечі та крові – їх теж роблять в приватних клініках, і вартує це до 500 гривень, що є доволі дорого для українця із середньою зарплатою в 12 тисяч гривень). Щодо ліків, то як пишуть в інтернет-виданнях, в Україні маємо багато підробних ліків, крім того, потрібно сказати, що і вартість ліків є дуже високою і не всім по кишені.

- До 2030 року забезпечити загальний доступ жінок і чоловіків до послуг з охорони сексуального та репродуктивного здоров'я. Всі програми

з цього напряму є доступними лише для вузького кола осіб, що мають великі гроші, поки що в Україні ситуація така.

- До 2030 року істотно скоротити кількість випадків смерті та захворювання в результаті впливу небезпечних хімічних речовин, забруднення та отруєння повітря, води й ґрунтів. Це один із самих складних для виконання пунктів, адже Україна не має сучасного обладнання та лабораторій задля виявлення усіх порушників-підприємств, що забруднюють навколишнє середовище. А отже, ці підприємства спокійно працюють, не сплачують штрафи державі на відновлення ресурсів, їх діяльність не припиняють як загрозову, адже в нашій країні немає належного обладнання та достатньої кількості фахівців-експертів, які б неупереджено повідомляли відповідні органи про порушення тим чи іншим суб'єктом господарювання того використання того чи іншого виду ресурсів.

- Забезпечити збалансований раціон харчування. На жаль, із таким низьким доходом, як сьогодні, українці можуть дозволити собі лише мінімальний харчовий набір. Мова про велику чи достатню кількість м'яса, а тим паче овочів чи фруктів не йдеться.

- Налагодити інформаційно-просвітницьку роботу серед населення щодо усвідомлення необхідності та поширення стандартів здорового способу життя. Популяризувати здорове життя можна лише надавши відповідні умови населенню. Тобто, зробити доріжки для велосипедистів, відкрити безкоштовні спортивні зали, обладнати спортивні майданчики на вулицях. Поки що заняття спортом, плаванням та іншими видами спорту є розвагою для багатих, а не для усіх пересічних громадян.

За впровадження пунктів Стратегії сталого розвитку відповідає Кабінет Міністрів України. При цьому регулярний огляд прогресу реалізації Стратегії веде Національна агенція зі сталого розвитку при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України.

Стратегічна ціль 5. Забезпечення переходу до моделей збалансованого споживання і виробництва, збалансованого управління природними ресурсами та зміцнення заходів реагування на зміну клімату.

Завдання:

- Забезпечити повне та всеохоплююче впровадження систем обліку і регулювання споживання води, тепла та енергоресурсів. Лічильники встановлюють скрізь, і на нашу думку, це правильно.
- До 2030 року забезпечити системне інформування споживачів і виробників щодо ощадливого використання ресурсів. На нашу думку, поки що в засобах масової інформації замало пропагандистської та роз'яснювальної інформації щодо інформування населення ощадливого споживання різного виду ресурсів та повідомлення щодо їх можливого скорочення чи знищення взагалі. Більшість населення вважає, що ресурси безмежні та відновлювальні, але звичайно ж, це не так.
- До 2030 року впровадити національну стратегію освіти для сталого розвитку. Стосовно освіти – це болюча тема, адже якість знань школярів з року в рік падає. Стосовно університетів – впровадження дистанційної освіти, підвищення вартості навчання, інші фактори впливають на освіту не найкращим чином і в результаті підприємства отримують не висококваліфікованих теоретично випускників університетів, а просто людей із дипломами без достатнього багажу знань.
- Удосконалити законодавчу базу у сфері поводження з відходами та створити сучасну інфраструктуру збирання, сортування, перероблення та утилізації відходів. Тут потрібно зауважити, що в усьому цивілізованому світі є сортування відходів, що більшість відходів у провідних країнах переробляється. В Україні ж це ще не на порядку денному, в нас усе сміття звалюється разом, сортування як такого немає.

Стратегічна ціль 6. Збереження наземних і морських екосистем та сприяння збалансованому використанню їхніх ресурсів.

Завдання:

- До 2030 збільшити площу територій та об'єктів природно-заповідного фонду до 15 % території країни. Не є секретом, що в останні роки в Україні масово вирубувалися ліси, на Закарпатті на великих площах залишилися лише залишки колишніх буйних лісів. Президент України запропонував

Програму відновлення лісів. Є надія, що висаджені сотні тисяч дерев зможуть в майбутньому вирости і позитивно впливати на наше довкілля.

- До 2030 року забезпечити відновлення деградованих земель та ґрунтів.
- Вжити заходів щодо викорінення браконьєрства та контрабандної торгівлі різними видами флори й фауни. Ми не маємо відомостей щодо розвиненої системи лісництва в Україні. Поки що із інформації є те, що працює водна поліція, яка штрафує порушників на воді, наприклад, якщо ті ловлять рибу в період нересту.

Стратегічна ціль 7. Забезпечення безпеки та доступу до правосуддя.

Завдання:

- Значно скоротити поширення усіх форм насильства та знизити показники насильницької смертності.
- Забезпечити ефективну протидію торгівлі людьми.
- До 2030 року значно зменшити незаконні фінансові потоки.
- Радикально скоротити кількість зброї, спеціальних засобів і вибухових матеріалів, що перебувають у незаконному обігу. Не дивлячись на те, що періодично в пресі з'являються повідомлення щодо добровільної здачі зброї населенням, маємо той факт, що на руках у населення є значна кількість незареєстрованої зброї, що є реальною загрозою життю громадян України. Окрім інших незаконних напрямів постачання, різноманітна зброя надходить до мешканців України з зони АТО.

Реалізувати Стратегію сталого розвитку можливо лише за умови належного повномасштабного фінансування як з боку держави, так і з боку приватних інвесторів, наприклад, концесіонерів у різні види прибуткової діяльності. Для залучення інвестицій потрібно поліпшити інвестиційний клімат в Україні, в першу чергу шляхом нормативно-правового регулювання.

На основі цільових показників та індикаторів, визначених у Стратегії необхідно організувати відкриту та загальнодоступну систему моніторингу за ключовими показниками сталого розвитку (табл 1.1). Дивитись та впливати на ці показники повинні усі стейкхолдери залізничного транспорту,

задля виконання основних стратегічних завдань Укрзалізниці, що направлені на поліпшення умов як залізничників, так і пасажирів, і вантажоперевізників, і безумовно, інвесторів, як державних, так і приватних.

Таблиця 1.1.

## Ключові показники

№	Сфера охоплення	Індикатор	Цільові показники
.	Економічне зростання	Темп росту ВВП,%	2021–2025 рр. – 106,0 2026–2030 рр. – 107,0
2.	Структура експорту	Питома вага високотехнологічної продукції та послуг у структурі експорту товарів і послуг,%	2025 рік – 12,0 2030 рік – 15,0
		Частка продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини в експорті груп 1–24 Українського класифікатора товарів зовнішньої економічної діяльності,%	2025 рік – 57 2030 рік – 65
3.	Розвиток підприємництва	Кількість зайнятих працівників на середніх і малих підприємствах, фізичних осіб – суб'єктів малого підприємництва, млн осіб	2025 рік – 9,5 2030 рік – 10,5
		Позиція у рейтингу легкості ведення бізнесу	2025 рік – 53 2030 рік – 33
4.	Відновлювані джерела енергії	Частка енергії, виробленої з відновлюваних джерел, у загальному кінцевому споживанні енергії,%	2025 рік – 14,2 2030 рік – 17,1
5.	Енергоефективність	Енергоємність ВВП (витрати первинної енергії на одиницю ВВП), кг нафтового еквіваленту на 1 дол. США ВВП	2025 рік – 0,23 2030 рік – 0,20
6.	Ефективність використання ресурсів	Ресурсоємність ВВП (частка вартості природних ресурсів в одиниці ВВП),%	2025 рік – 80 2030 рік – 60
7.	Транспортна інфраструктура	Ступінь зносу основних засобів за видами економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність»,%	2025 рік – 43 2030 рік – 40
		Частка доріг загального використання з твердим покриттям, що відповідають нормативним вимогам,%	2025 рік – 30 2030 рік – 70
8.	Промисловий розвиток	Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової продукції,%	2025 рік – 10,0 2030 рік – 15,0
9.	Наукові дослідження	Питома вага вартості виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП,%	2025 рік – 2,5

	ня		2030 рік – 3,0
10	Сільське господарство	Продуктивність праці в сільському господарстві, тис. доларів США на одного зайнятого в аграрному секторі	2025 рік – 12,5 2030 рік – 15,0
11	Органічне виробництво	Площа сільськогосподарських угідь, зайнятих під органічним виробництвом, тис. га	2025 рік – 1500 2030 рік – 3000
12	Планування розвитку	Питома вага міст, районів і областей, що затвердили і впроваджують стратегії / плани сталого розвитку, розроблені за участю громадськості,%	2025 рік – 100 2030 рік – 100
13	Доступ до правосуддя	Рівень довіри громадян до суду,%	2025 – 45 2030 – 55
14	Протидія корупції	Показник сприйняття рівня корупції в державному секторі з боку ділових кіл та експертів	2025 рік – 50 2030 рік – 60
15	Зниження рівня гендерно зумовленого насильства	Частка жінок віком 15–49 років, які пережили принаймні одну з форм фізичного або сексуального насильства,%	2025 рік – 14 2030 рік – 10
16	Безпека дорожнього руху	Кількість смертей внаслідок дорожньо-транспортних пригод на 100 000 нас.	2025 рік – 6,1; 2030 рік – 4,7
17	Якість поверхневих вод	Скиди неочищених стічних вод у водні об'єкти (від загального обсягу водовідведення),%	2025 рік – 10% 2030 рік – 5%
18	Відходи	Обсяг утворених відходів усіх видів економічної діяльності на одиницю ВВП, кг/1000 дол.	2025 рік – 880; 2030 рік – 800
19	Зміна клімату	Частка викидів парникових газів порівняно з 1990 р.,%	2014 рік – 37,8 2030 рік – 60
20	Захист морських і прибережних екосистем	Питома вага площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду приморських областей у загальній території приморських областей,%	2025 рік – 8,0 2030 рік – 10,0
21	Збереження прісноводних екосистем	Питома вага площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду у загальній території країни,%	2025 рік – 12,5 2030 рік – 15
22	Збереження лісів	Лісистість території країни,%	2025 рік – 18 2030 рік – 20

23	Ліквідація крайніх форм бідності	Частка населення, чиї середньодушові еквівалентні сукупні витрати є нижчими за фактичний (розрахунковий) прожитковий мінімум,%	2025 рік – 20,0 2030 рік – 15,0
24	Дошкільнє навчання	Чистий показник охоплення дошкільними навчальними закладами дітей віком до 5 років	2025 рік – 90,0% 2030 рік – 95,0%
25	Програми соціальної підтримки	Частка бідних, які охоплені державною соціальною підтримкою, в загальній чисельності бідного населення	2025 рік – 75,0 2030 рік – 85,0
26	Зайнятість	Рівень зайнятості населення віком від 20 до 64 років,%	2025 рік – 68; 2030 рік – 70
27	Скорочення нерівності	Частка сільських домогосподарств, які потерпали від позбавлення через незабезпеченість населеного пункту своєчасними послугами швидкої медичної допомоги,%	2025 рік – 20 2030 рік – 15
		Частка сільських домогосподарств, які потерпали від позбавлення через відсутність поблизу житла медичної установи,%	2025 рік – 15 2030 рік – 10
		Частка сільських домогосподарств, які потерпали від позбавлення через відсутність регулярного щоденного транспортного сполучення з іншим населеним пунктом з розвиненою інфраструктурою,%	2025 рік – 13 2030 рік – 10
20	Захист морських і прибережних екосистем	Питома вага площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду приморських областей у загальній території приморських областей,%	2025 рік – 8,0 2030 рік – 10,0
21	Збереження прісноводних екосистем	Питома вага площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду у загальній території країни,%	2025 рік – 12,5 2030 рік – 15
22	Збереження лісів	Лісистість території країни,%	2025 рік – 18 2030 рік – 20

Безумовно, для реалізації ключових показників Стратегії сталого розвитку України потрібно постійно проводити моніторинг виконання цих показників, аналізувати причини їх відхилення та впроваджувати регулюючі заходи. Україна має значний геополітичний потенціал: сприятливі кліматичні, зокрема агрокліматичні, умови, вигідне географічне положення, достатні природні ресурси, високий рівень освіти і кваліфікації громадян, вагому культурно-історичну спадщину. Стратегія сталого розвитку України є програмним документом довгострокової дії, який ґрунтується на сучасних

міжнародних принципах співіснування людства і довкілля і в якому визначається мета, завдання та пріоритетні напрями поступального розвитку українського суспільства на шляху забезпечення збалансованості економічних, соціальних та екологічних чинників.

Сталим є розвиток, який задовольняє потреби суспільства, не ставлячи під загрозу спроможність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Стратегія базується на положеннях Конституції України, законах та інших нормативно-правових актах, міжнародних договорах, стороною яких є Україна, а також на результатах наукових досліджень у сферах екології та суспільного розвитку, оцінці сучасного стану довкілля та соціально-економічного розвитку держави, врахуванні глобальних і регіональних особливостей взаємодії людини та довкілля. В основу Стратегії покладено рішення Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992 рік) та Всесвітнього саміту зі сталого розвитку (Йоганнесбург, 2002 рік), інших міжнародних форумів з питань навколишнього середовища та забезпечення сталого розвитку [62].

### **1.3. Визначення ключових позицій Стратегії сталого розвитку залізничного транспорту до 2023 року.**

Стратегія сталого розвитку залізничного транспорту до 2023 року спрямована в першу чергу на те, щоб задовольнити потреби держави в пасажирських та вантажних перевезеннях, при цьому забезпечуючи відповідну безпеку перевезень та широкий спектр супутніх послуг.

Окрім клієнтоорієнтованості, Стратегія передбачає всебічний розвиток та підтримку працівників, адже з усіх видів ресурсного потенціалу, на нашу думку, трудовий потенціал є одним із найважливіших. Це потрібно ще й для того, щоб запобігти плинності кадрів та залишити висококваліфікованих фахівців працювати на залізниці.

У вантажному русі очікується відкриття ринку залізничних перевезень, але це буде не раніше 2022 року.

Фахівці Укрзалізниці спрогнозували обсяги вантажних перевезень

залізничним транспортом до 2030 року (рис. 1.1.), але потрібно враховувати, що це оптимістичний прогноз і життя може внести корективи, адже очікуються нові і нові хвилі коронавірусу і можуть бути обмеження в роботі підприємств, а відповідно і обсяги перевезень можуть знизитися.

### Сценарії прогнозу

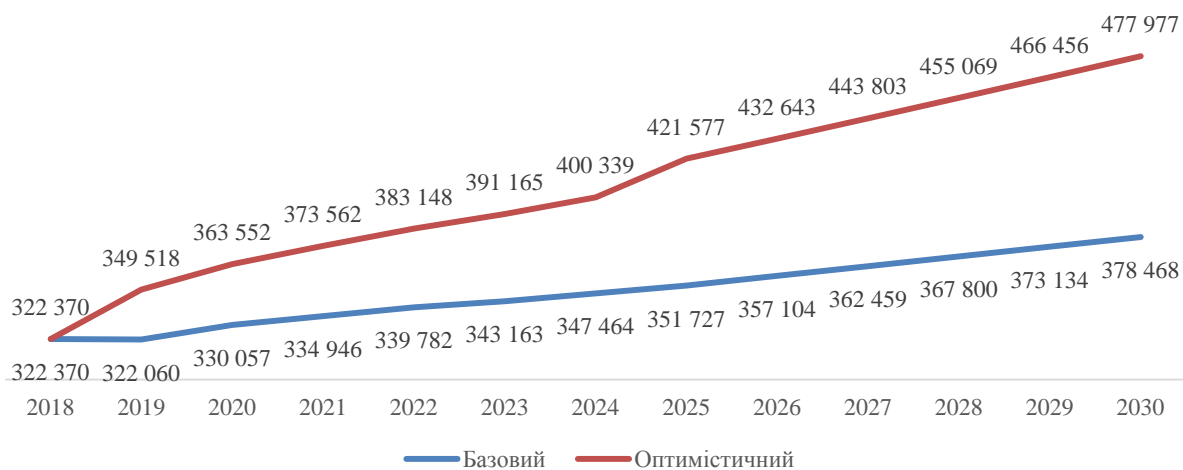


Рисунок 1.1. – Прогноз попиту на перевезення залізничним транспортом, тис. т

Окрім загальних цифр стосовно перевезень, було також спрогнозовано перевезення за видами сполучень та за видами вантажів. На нашу думку, прогнозувати в мінливих сучасних умовах на декілька років вперед доволі ризиковано, адже внутрішнє та зовнішнє середовище стрімко змінюється і всі прогнози можуть стати або оптимістичними або песимістичними.

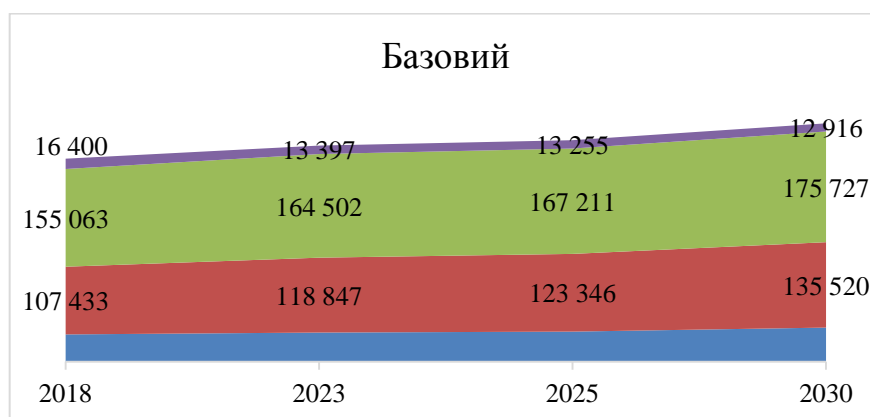


Рисунок 1.2. – Базовий прогноз попиту за видами сполучення, тис. т



Рисунок 1.3. – Базовий прогноз за видами вантажу, тис. т

Укрзалізниця планує запровадити стрімкий розвиток мультимодальних перевезень, адже саме це може принести додаткові доходи. Поки що УЗ забезпечує 22 % перевезень контейнерів з та до портів, решта перевозиться автомобільним транспортом.

В останні роки загальний обсяг перевезень контейнерів збільшився [63]. Додатковий обсяг контейнерних перевезень буде забезпечуватися регулярними контейнерними поїздами. Припускається, що до 2025 року більшість контейнерів, які перевозяться залізницею, будуть перевозитися графіковими контейнерними поїздами.

Іншим можливим шляхом збільшення мультимодальних перевезень є залучення комбінованих (контрейлерних) перевезень.

Менеджментом Укрзалізниці планується, що частка перевезень контейнерів з/до портів залізничним транспортом у 2025 році становитиме 35%, а у 2030 році – 45%. Очікується залучення додаткових обсягів транзитних перевезень між ЄС та Китаєм, Іраном та Індією.

Державою визначено шість стратегічних цілей, відповідно до яких

приймаються рішення та здійснюються дії щодо Товариства: забезпечення потреби країни в перевезеннях; покращення фінансово-економічної стабільності галузі; інвестування в модернізацію парку; підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті; підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця; підвищення якості управління діяльністю.

Для оцінки ефективності менеджменту Товариства в досягненні стратегічних цілей розроблено такі ключові показники:

- *забезпечення потреби в перевезеннях* (рівень задоволення пасажирів та рівень задоволення клієнтів якістю перевезення вантажів);
- *покращення фінансово-економічної стабільності галузі* (операційний коефіцієнт, фінансовий левередж);
- *модернізація та інвестування* (середній вік парку, наведені ткм нетто на одного співробітника);
- *підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті* (кількість транспортних подій);
- *підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця* (місце УЗ у рейтингу середньомісячної заробітної плати серед галузей економіки України);
- *підвищення якості управління діяльністю* (рівень корпоративного управління).

Розвиток АТ «Укрзалізниця» вимагає здійснення низки заходів. З усіх стратегічних ініціатив виділимо 10 ключових:

*Встановлення обґрунтованих тарифів.*

Наразі всі залізничні тарифи поділені на 2 основні групи – регульовані та вільні. Між тим, обидві групи мають базуватися на однакових принципах:

1. Покривати витрати на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів та нематеріальних активів і містити обґрунтований рівень рентабельності.

2. Регулярно переглядатися відповідно до ринкових коливань. Найкращим підходом до цього є прив'язка тарифів до індексу цін виробників промислової продукції (ІЦВ), що також дозволить деполітизувати процедуру.

З іншого боку, тарифи мають бути не тільки економічно обґрунтованими, а й зрозумілими та логічними.

Соціально важливим питанням є ціна залізничних квитків. Відповідно пасажирський перевізник у сегменті соціально важливих перевезень має отримати повну компенсацію збитків від центральних або місцевих органів влади відповідно до угод на надання послуг із соціально важливих перевезень.

#### *Реорганізація Товариства з регіональної структури в бізнес-сегменти*

Цільова структура Товариства передбачає утворення вертикально інтегрованої системи управління, яка буде включати: корпоративний центр; вертикаль пасажирських перевезень; вертикаль інфраструктури; вертикаль виробництва та сервісу; організаційну структуру з управління непрофільними активами, яка забезпечить надання соціальних послуг працівникам Товариства та впорядкування непрофільних активів (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. – Структура бізнес-сегментів Укрзалізниці

#### *Утворення вантажного та пасажирського перевізників.*

Важливим напрямом є утворення в УЗ окремих перевізників вантажів та пасажирів, які будуть здатні існувати у конкурентному середовищі після відкриття вільного доступу до залізничної інфраструктури.

#### *Розробка довгострокової інвестиційної програми*

Інвестиційна програма буде спрямована на ключові активи:

інфраструктура та рухомий склад.

*Реорганізація та реалізація непрофільних активів*

Товариство має велику кількість активів та видів діяльності. З метою зменшення загальних витрат діяльності та збільшення ефективності основного виду діяльності Компанії всі активи та види діяльності мають бути оцінені: Чи є актив або вид діяльності критичним для основного виду діяльності? Чи є можливим/доцільним здійснювати аутсорсинг?

*Запровадження нової системи управління перевезеннями*

Необхідно збільшувати ефективність шляхом централізації функції управління перевезеннями. Заплановано повну передачу функціонала з управління перевезеннями головному центру управління перевезень.

*Запровадження систем управління безпекою*

Для досягнення цієї мети Товариство запровадить загальні методи безпеки та концепцію особи, відповідальної за утримання, як встановлено у положеннях і директивах Європейського Союзу.

*Запровадження ДПП та програм, які фінансуються з держбюджету*

Наразі більша частина капітальних інвестицій здійснюється з власних коштів Укрзалізниці, менша – фінансується з використанням механізму лізингу або шляхом залучення коштів. При цьому міжнародний досвід показує, що залізниця не може покладатися тільки на власні ресурси.

*Боротьба з корупцією шляхом збільшення прозорості (комплаєнс)*

Планується утворення комплаєнс-офісу, який побудує превентивну систему з метою обмеження корупційних ризиків.

*Аналіз Стратегії розвитку профільної діяльності Укрзалізниці*

*Вантажні перевезення та логістика*

На ринку залізничних перевезень на цей час можна виділити такі основні сегменти з:

1. *Послуги з перевезення (послуги тяги)*. До моменту прийняття нової редакції Закону України «Про залізничний транспорт» Товариство буде займати монопольне становище на цьому ринку. Імплементация директив ЄС передбачає відкриття ринку перевезень, що зумовлює необхідність

формування окремого виду діяльності у сфері перевезень та його відокремлення від діяльності з оперування інфраструктурою.

2. *Ринок надання операторських послуг.* Оперування парками вагонів включно з можливістю надання операторських послуг іншим власникам вагонів.

3. *Ринок експедиторських послуг/контрактна логістика.* Надання послуг, пов'язаних з перевезенням залізничним транспортом за заявкою вантажовідправника/замовника послуг.

4. *Мультиmodalні перевезення.*

5. *Термінальні послуги.*

Враховуючи багаторічний досвід компанії, розвиток міждержавного партнерства у сфері логістики, відсутність конкуренції на ринках залізничних перевізників колії 1520 мм в ЄС та компетентність власних працівників, у АТ «Укрзалізниця» є значний потенціал для розвитку бізнесу як на міжнародних ринках, так і на ринку з надання транспортно-експедиторських та термінально-складських послуг.

Основні проблеми: падіння попиту на перевезення високовартісних вантажів, у т.ч. транзитні; фізична та моральна застарілість і дефіцит тягового рухомого складу; зменшення обсягів традиційних залізничних перевезень у межах транспортно-логістичного ринку; зменшення частки залізничних вантажних перевезень у загальному обсязі вантажних перевезень; політика Митного союзу щодо третіх країн; велика кількість посередників серед споживачів; проблеми з крадіжками та незаконним втручанням у діяльність; низький рівень довіри іноземних контрагентів до українських компаній; значний обсяг субсидування збиткових видів діяльності компанії за рахунок рентабельних.

Для досягнення стратегічних цілей необхідно провести низку структурних перетворень та здійснити заходи із забезпечення розвитку як традиційних перевезень, так і нових продуктів і послуг сегмента логістики:

1. Формування бізнес-вертикалі, до складу якої увійдуть відповідні філії, залежні господарські товариства, що будуть спеціалізуватися на різних

функціях вантажної, комерційної і логістичної роботи на центральному, регіональному та міжнародному рівнях.

2. Розробка нових транспортних продуктів.
3. Оновлення зношених вантажних локомотивів і вагонів.
4. Утворення перевізника вантажів – ключового гравця у всіх сегментах вантажних залізничних перевезень.

### Пасажирські перевезення

Укрзалізниця посідає значне місце на ринку пасажирських перевезень, на якому спостерігається стабільно високий попит, що посилюється через незадовільний стан автомобільних доріг, розгалужену залізничну мережу та низьку вартість перевезень.

Запровадження безвізового режиму з ЄС надало поштовх до розвитку високорентабельних перевезень «Схід-Захід».

Поступове підвищення мобільності населення, посилення радіальних (столиця-регіон) та стрімке збільшення діаметральних (регіон-регіон) пасажиропотоків в умовах відсутності належної конкуренції з боку авіаційного транспорту дають можливість залучення додаткових пасажиропотоків.

Основні проблеми: збитковість деяких видів пасажирських перевезень, зокрема приміських; поступова втрата частки залізничних пасажирських перевезень у загальній структурі ринку пасажирських перевезень; нерозвинутий напрям надання супутніх послуг; високий рівень зношеності основних фондів; низький рівень платоспроможності населення; зменшення відсотка компенсації державою витрат на пільгові пасажирські перевезення.

Загальні ініціативи бізнес-вертикалі:

1. Формування бізнес-вертикалі, до складу якої увійдуть відповідні філії, залежні господарські товариства, що будуть виконувати функції з перевезення пасажирів і надання послуг, забезпечувати ремонт, технічне обслуговування, екіпірування пасажирського рухомого складу та його підготовку до відправлення в рейс.
2. Оперування пасажирським рухомим складом включно з тяговим.

3. Поділ суспільно важливих і комерційних сегментів далекого сполучення:

- суспільно-важливі перевезення визначаються центральними органами виконавчої влади, а їх організація забезпечується державними замовленнями, які мають компенсувати витрати;

- до комерційного сегмента рекомендується віднести перевезення у вагонах «купе» та «СВ», швидкісні та прискорені перевезення.

4. Формування системи угод з надання суспільно важливих послуг з перевезення пасажирів залізничним транспортом з органами місцевої влади.

5. Розробка та запровадження нових продуктів на ринку.

6. Оновлення парку рухомого складу.

7. Підготовка до запровадження системи управління якістю цих перевезень відповідно до Регламенту (ЄС) 1371/2007/ЄС.

8. Розвиток транспортних пропозицій.

9. Участь у державних програмах, направлених на розвиток пасажирських перевезень.

10. Розробка максимально клієнтоорієнтованого інтерфейсу власної системи продажу квитків та планування маршрутів.

11. Розвиток каналів продажу з максимальним рівнем автоматизації.

12. Забезпечення системної роботи продажу B2B (бізнес для бізнесу).

#### Інфраструктура

Основні проблеми: критичний знос основних технічних засобів; обмежена пропускна здатність окремих напрямків; суміщений рух вантажних і пасажирських поїздів.

#### *Аналіз Стратегії розвитку непрофільної діяльності Укрзалізниці*

#### Соціальний блок

Стратегічні ініціативи соціального блоку: пакет соціальних послуг має забезпечувати гідний рівень підтримки працівників та їхніх сімей, розробка за участю профспілок заходів щодо поліпшення житлово-побутових умов працівників.

Програма впорядкування непрофільних активів

Товариство має велику кількість активів та видів діяльності, які на пряму не є елементами перевізного процесу, а їх впорядкування є ключовим при оптимізації витрат.

Узагальнимо заходи із впровадження стратегічних ініціатив Укрзалізниці у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Заходи із впровадження стратегічних ініціатив

<b>ЗАХОДИ</b>
<b>Встановлення обґрунтованих тарифів</b>
Перегляд державних регульованих та вільних цін (тарифів) відповідно до ринкових коливань
Запровадження окремих державних регульованих тарифів
<b>Реорганізація Товариства з регіональної структури в бізнес-сегменти</b>
Прийняття рішення щодо цільової корпоративної структури УЗ (кількість юридичних осіб, їх підпорядкування тощо)
Організаційне виокремлення бізнес-вертикалей (вантажні перевезення та логістика, пасажирські перевезення, інфраструктура, виробництво та сервіс)
<b>Розробка та впровадження довгострокової інвестиційної програми</b>
Запровадження 5-річного планування інвестицій
<b>Раціоналізація мережі та виробничих підрозділів Компанії</b>
Розробка методології для категоризації ділянок інфраструктури
Реструктуризація виробничих підрозділів
<b>Клієнтоорієнтованість та розвиток переліку послуг в основній діяльності</b>
Запровадження функцій продажів та роботи з ключовими клієнтами для вантажних перевезень
Запровадження системи регулярних опитувань споживачів
<b>Реорганізація та реалізація непрофільних активів</b>
Продаж непрофільних активів
<b>Запровадження нової системи управління перевезеннями</b>
Створення головного центру управління перевезеннями та передача йому в підпорядкування регіональних центрів управління перевезеннями
<b>Запровадження системи управління безпекою</b>
Повноцінне запровадження політик HSE відповідно до вимог ЄС
<b>Запровадження ДПП, які фінансуються з держбюджету</b>
Створення переліку можливих проектів ДПП
Проведення пілотного проекту ДПП
<b>Боротьба з корупцією шляхом збільшення прозорості</b>
Утворення комплаєнс-офісу

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАСЛІДКІВ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ НА ЗАЛІЗНИЧНУ ГАЛУЗЬ.

### 2.1. Аналіз основних показників експлуатаційної діяльності Укрзалізниці.

Карантинні обмеження вплинули на діяльність багатьох суб'єктів господарювання, і Укрзалізниця не стала винятком. Декілька місяців було заборонено організацію перевезень, промислові підприємства були або зачинені або працювали за скороченим графіком. Внаслідок цього обсяг вантажних перевезень залізничним транспортом, так само, як і іншими видами транспорту значно знизився.

Вантажообіг за усіма видами транспорту у 2020 році склав 313,2 млрд т·км, або 88,2 % від обсягів 2019 року [64].

Таблиця 2.1.

Вантажообіг за видами транспорту, 2018-2020 рр.

Вид транспорту	Вантажообіг,млн т·км			% до 2019	Частка видів транспорту загальному вантажообігу, %		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
Всіма видами транспорту, зокрема:	361 355	355 009	313 239	88,2	100,0	100,0	100,0
залізничним	186 344,1	181 844,7	175 587,1	96,6	51,6	51,2	56,1
автомобільним	72 068,3	64 952,9	65 176,9	100,3	19,9	18,3	20,8
водним	3 363,0	3 387,7	2 877,3	84,9	0,93	0,95	0,92
трубопровідним	99 239,9	104 528,1	69 281,8	66,3	27,5	29,4	22,1
авіаційним	339,7	295,6	316,2	107,0	0,09	0,08	0,1
Довідково: частка залізничного транспорту без врахування трубопровідного					71,1	72,6	72

В Укрзалізниці відповідальність за організацію вантажних перевезень несуть фахівці Департаменту комерційної роботи та Департаменту управління рухом, а самі перевезення забезпечуються регіональними філіями, а також Центром транспортної логістики, Центром транспортного сервісу «Ліски» та Рефрижераторною вагонною компанією.

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 %. На обсяги перевезень негативно вплинули спричинені пандемією COVID-19 карантинні обмеження в Україні та в світі, що викликали зупинку або зниження обсягів виробництва значної кількості промислових підприємств [65].

Проти 2019 року зменшення обсягів вантажних залізничних перевезень відбулось: в імпорті (-6,7 млн тонн, або -15,4 %) - до 36,5 млн тонн, в експорті (-2,8 млн тонн, або -2,5 %) - до 113 млн тонн, у транзиті (-1,9 млн тонн, або -12,8 %) - до 12,5 млн тонн. У внутрішньому сполученні перевезення збільшились (+3,9 млн тонн, або +2,8 %) до 143,4 млн тонн.

Таблиця 2.2.

Основні показники перевезень вантажів залізничним транспортом,  
2019-2020 рр.

Найменування показників	2019 рік	2020 рік	"+/-" до 2019	% до 2019
<b>Перевезено, млн тонн, 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

Разом з тим, у 2020 році спотерігався приріст деяких видів вантажів. Наприклад, перевезено мінбудматеріалів більше на 8,7 млн тонн, руди залізної і марганцевої більше на 5,2 млн тонн, руди кольорової – на 0,1 млн т.

Щодо зниження вантажних перевезень, то падіння обсягів відбулося за наступними позиціями: кам'яного вугілля перевезено менше на 10,2 млн тонн, зернових – менше на 5,3 млн тонн, чорних металів менше на 0,9 млн тонн.

Внаслідок простоїв промислового виробництва обсяги навантаження на залізничному транспорті в першому кварталі 2020 року значно знизилися і почали набирати обертів лише в другому півріччі 2020 року, але вийти на планові показники не вдалося.

При загальному скороченні ВВП України в середньому на 4 % зменшення навантаження лише на 0,5 % за рік залізничним транспортом пояснюється тим, що у другій половині 2020 року на залізницю були залучені додаткові вантажопотоки з альтернативних видів транспорту (переважно зернових вантажів, мінбудматеріалів, хімміндобрив).

Таблиця 2.3.

Загальний парк вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця» та інших власників, станом на 31 грудня 2019-2020 рр.

Рухомий склад	2019 рік		2020 рік		«+» / «-» у % до 2019 року	
	Власність АТ «УЗ»	Інші власники	Власність АТ «УЗ»	Інші власники	Власність АТ «УЗ»	Інші власники
Зерновози	11 474	16 958	11 461	18 612	-0,11	+9,75
Напіввагони	33 556	49 613	33 363	49 739	-0,58	+0,25
Цистерни	7 935	9 632	7 933	9 710	-0,03	+0,81
Платформи	4 337	364	4 294	426	-0,99	+17,03
Криті вагони	5 155	1 303	5 113	1 326	-0,81	+1,76
Цементовози	4 446	2 418	4 444	2 608	-0,04	+7,85
Рефрижераторні	448	4	448	4	0,00	0,00

Щодо такого важливого показника, як обіг вантажного вагону, то згідно із розрахунками фахівців, він склав в середньому за місяць 15,9 доби, що на 3,1 доби більше, ніж у 2019 році. Спостерігався профіцит парку вантажних вагонів внаслідок падіння замовлень на перевезення.

Разом з тим зафіксовано, що загальний обіг вантажного вагона у 2020 році становив 7,8 доби, що на 1,9 доби менше, ніж у 2019 році (9,7 доби).

Середній час користування вагонами на під'їзних коліях у 2020 році зменшився на 2,53 год (або на 7,7 %) і склав 30,18 год проти 32,68 год у 2019 році. З урахуванням всіх місць користування середній час зменшився на 2,75 год (або на 8,6 %) і склав 29,10 год проти 31,85 год у 2019 році.

Середня вага вантажного потяга у 2020 році склала 3 224 т, що на 16 т більше за показники 2019 року. Дільнична/ технічна швидкість вантажного потяга у звітному періоді зросла порівняно з 2019 роком та склала 36,3 / 42,4 км/год., але ж зрозуміло що такі низькі швидкості не влаштовують перевізників вантажів. А залізниця в свою чергу, не може прискорити рух поїздів внаслідок застарілої інфраструктури.

Щодо прибуткових контейнерних перевезень, то їх обсяг з року в рік зростає як на залізницях, так і на інших видах транспорту. У 2020 році територією України перевезено 425 066 контейнерів. Обсяг контейнерних перевезень Укрзалізниці зріс на 11 % порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.4.

Контейнерні перевезення Товариства за видами сполучення,  
2019-2020 рр.

Вид сполучення	2019 рік, ДФЕ	Частка	2020 рік, ДФЕ	Частка	Відношення 2020 до 2019 рр., %
імпорт	128 641	33 %	115 061	27 %	-11 %
експорт	160 826	42 %	171 171	40 %	+6 %
транзит	21 829	6 %	38 181	9 %	+75 %
внутрішнє	72 722	19 %	100 653	24 %	+38 %
<b>Всього</b>	<b>384 018</b>	<b>100 %</b>	<b>425 066</b>	<b>100 %</b>	<b>+11 %</b>

Задля прискорення темпів доставки вантажів, збільшення обсягів перевезень, фахівці Укрзалізниці проводять активну роботу із залучення додаткових обсягів вантажів у контейнерні перевезення. Укрзалізниця впродовж 2020 року організувала курсування 19 нових контейнерних поїздів, з яких 16 – внутрішнього, а 3 – міжнародного сполучення. На постійній основі курсувало 50 контейнерних поїздів, з них 11 – міжнародні.

Щодо виконання пасажирських перевезень, які з року в рік є

збитковими та покривають за рахунок вантажних перевезень, то за даними Державної служби статистики України, за 2020 рік пасажирообіг за усіма видами транспорту різко знизився, більше, ніж вполовину, і склав 49 034,8 млн пас.-км, або 45,8 % від обсягів 2019 року. На це вплинули карантинні обмеження та небажання людей подорожувати та хворіти.

Таблиця 2.5.

## Пасажирообіг за видами транспорту, 2018-2020 рр

Вид транспорту	Пасажирообіг, млн пас.-км			% до 2019	Частка видів транспорту у загальному пасажирообігу, %		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
Усі види транспорту, зокрема:	104 446	107 175	49 034,8	45,8	100,0	100,0	100,0
залізничний	28 685,2	28 413,5	10 696,2	37,6	27,5	26,5	21,8
автомобільний	34 560,3	33 879,9	19 092,2	56,4	33,1	31,6	38,9
водний	27,6	25,8	4,0	15,5	0,0	0,0	0,0
авіаційний	25 889,3	30 241,8	10 106,9	33,4	24,8	28,2	20,6
трамвайний	3 925,4	3 729,2	2 541,0	68,1	3,8	3,5	5,2
тролейбусний	5 804,8	5 407,0	3 452,9	63,9	5,6	5,0	7,0
метрополітенівський	5 553,4	5 477,8	3 141,6	57,4	5,3	5,1	6,4

В загальному обсязі пасажирських перевезень усіма видами транспорту залізницями перевозиться щорічно приблизно 20 % від загального обсягу виконаних перевезень пасажирів. в 2020 році було перевезено лише 37 % від обсягу перевезень 2019 року.

Координує організацію пасажирських перевезень у далекому сполученні Департамент з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень, а самі перевезення реалізуються філіями «Пасажирська компанія» і «Українська залізнична швидкісна компанія». Знову ж таки, на різке зниження обсягів перевезень вплинули обмеження, пов'язані із коронавірусною хворобою. Разом з тим залізничники намагалися зробити усе можливе аби запобігти цій хворобі та уникнути скупчення

людей, наприклад, на вокзалах, адже успішно діє інтернет-система замовлення та бронювання та оплати квитків. У 2020 році через квиткові каси оформлено 6,7 млн місць, а через інтернет 12,9 млн місць, тобто, сучасне покоління більше користується цифровими технологіями, паперові носії в найближчому майбутньому значно скоротяться. Також проводилася масштабна дезінфекція поверхонь як на вокзалах, так і в пасажирських поїздах, використовувався одноразовий посуд.

Таблиця 2.6.

Основні показники пасажирських перевезень у далекому сполученні,  
2018-2020 рр.

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

Враховуючи, що обсяги пасажирських перевезень було знижено у 2020 році, то і парку рухомого складу потрібно було менше, а також був час відремонтувати той парк, що ще можна відновити.

Разом з тим у 2020 році інвентарний парк пасажирських вагонів знизився на 206 одиниць. Експлуатаційний парк знизився на 11 одиниць.

Таблиця 2.7.

Інвентарний та експлуатаційний парк пасажирських вагонів  
Укрзалізниці, 2019-2020 рр., од.

Тип вагона	2019 рік		2020 рік	
	Інвентарний парк	Експлуатаційний парк	Інвентарний парк	Експлуатаційний парк
<b>Разом по УЗ</b>	<b>4 032</b>	<b>2 814</b>	<b>3 826</b>	<b>2 803</b>
Купейні	1 546	1 227	1 476	1 257
Некупейні	1 960	1 276	1 840	1 226
М'які	262	197	270	208
Багажні	20	11	17	13
Вагони-ресторани	40	5	36	9
Поштово-Багажні	6	0	6	0
Міжобласні	145	98	130	90
Інші - спеціальні	53	0	51	0

Не дивлячись на скрутний стан Укрзалізниці внаслідок падіння обсягів перевезень та падіння доходів, компанія все ж таки спрямовувала інвестиції на оновлення пасажирського рухомого складу. У 2020 році було витрачено 1,65 млрд грн., які були розподілені так: придбання пасажирських вагонів – 661,94 млн грн, виконання капітально-відновлювального ремонту пасажирських вагонів – 211,61 млн грн, виконання капітального ремонту пасажирського рухомого складу, будівель, споруд та обладнання – 642,26 млн грн, капітальне будівництво – 8,71 млн грн, придбання машин, механізмів та обладнання – 12,56 млн грн, необоротні матеріальні активи – 108,54 млн грн. Крім того, у 2020 році придбано 28 вагонів локомотивної тяги.

Окрім пасажирських перевезень в дальньому сполученні Укрзаліниця організовувала збиткові для себе приміські перевезення. За 2020 рік регіональними філіями у приміському сполученні відправлено 280 283 поїзди, при цьому перевезено 50,2 млн осіб, що впововину менше у порівнянні із обсягами перевезень 2019 року.

Таблиця 2.8.

## Основні показники приміських пасажирських перевезень, 2018-2020 рр.

Показник		2018	2019	2020	% 2020 до 2019 року
Пасажирообіг, млн пас.-км					
	приміське сполучення	4 986,4	5 013,0	2 354,4	47,0
Відправлено пасажирів, млн					
	приміське сполучення	103 876,0	103 343,4	49 602,7	48,0

Обсяги приміських пасажирських перевезень з року в рік падають, адже пасажирів переходять на інші види транспорту, зазвичай на власні автомобілі чи на автобуси або маршрутки. Послугами приміських поїздів більше всього користуються пенсіонери, що є пільговою категорією, і які їздять залізницею безкоштовно, а місцеві органи влади з року в рік не компенсують Укрзалізниці збитки за організацію пільгових приміських перевезень.

У 2020 році Укрзалізниця в приміському сполученні перевезла 16,4 млн осіб, що належать до пільгових категорій громадян. Від місцевих органів виконавчої влади отримано компенсації лише за 28,0 % перевезень.

Таблиця 2.9.

## Компенсація за пільгові перевезення у 2018-2020 рр., млн грн, з ПДВ

Рік	Сума наданих послуг	Отримано компенсації	Заборгованість
2018	389,4	88,6	300,8
2019	515,7	112,3	403,4
2020	285,3	79,9	205,4

Якщо в цьому контексті вести мову про реалізацію Стратегії Укрзалізниці, то можна сказати, що сучасний стан транспортної галузі не повною мірою відповідає вимогам ефективного реалізації євроінтеграційного курсу України та інтеграції національної транспортної мережі у Транс'європейську.

Ще 30 травня 2018 року була прийнята Національна транспортна стратегія Drive Ukraine 2030, яка визначає основні напрями покращення якості надання транспортних послуг, передбачає наближення їх рівня та розвитку інфраструктури до європейських стандартів. Разом з тим, усі розуміють, що задля покращення транспортної інфраструктури, оновлення рухомого складу, розширення спектру послуг, підвищення якості обслуговування потрібні значні кошти.

Для реалізації Стратегії розроблено План заходів з реалізації Національної транспортної стратегії України, який був ухвалений Кабінетом Міністрів України 7 квітня 2021 року. В Плані окреслені проекти розвитку транспортної інфраструктури як на регіональному, так і на міждержавному рівнях. План передбачає інноваційно-інвестиційний розвиток, спрямований на підвищення рівня безпеки перевезень, підвищення якості перевезень в усіх смислах цього слова. Також у цьому Плані визначено перелік завдань, відповідні етапи виконання, виконавців, терміни та індикатори. Але ж ми розуміємо, що життя може внести корективи і фактичні терміни виконання можуть не відповідати плановим. У 2020 році функції щодо забезпечення реалізації та моніторингу виконання стратегічного плану розвитку Компанії було організовано новий Департамент – стратегічного розвитку та планування, основною функцією якого і є координація виконання Стратегії розвитку Укрзалізниці..

У 2021 році Укрзалізниця активно продовжує структурні реформи та заходи з підготовки Товариства до анбандлінгу (розділення Компанії на 4 функціональні вертикалі) та запуску конкурентного ринку залізничних перевезень, а саме:

- відокремлення вантажного та пасажирських перевізників, адже компенсація пасажирських перевезень за рахунок вантажних є невірною;
- передачу функцій та активів локомотивного та вагонних господарств до відповідних вертикалей;
- централізацію функцій інфраструктури задля більш ефективного використання інфраструктури;

- реорганізацію вертикалі виробництва та сервісу зі створенням відповідних філій, адже перевезення повинні бути відділені від сервісу;
- розроблення порядків взаємодії вертикалей у сфері організації перевезень (послуги тяги), ремонту та обслуговування тягового рухомого складу;
- розроблення нормативних документів, зокрема Порядку рівноправного доступу до інфраструктури залізничного транспорту загального користування, відповідно до вимог законодавства України та ЄС.

Укрзалізниця значно впливає на розвиток української економіки та посилення її конкурентоспроможності, промислову та екологічну безпеку.

Принципи концепції сталого розвитку інтегровано у систему корпоративного управління Товариства. Департамент сталого розвитку та внутрішніх комунікацій координує виконання основних напрямів як Стратегії сталого розвитку України, так і Концепції сталого розвитку Укрзалізниці.

Ключовим напрямом політики у сфері корпоративної соціальної відповідальності Товариства є підтримка та розвиток людського капіталу.

Товариство прагне до найвищих стандартів у сфері охорони навколишнього середовища та енергозбереження, здійснює цілеспрямовану діяльність щодо зниження свого впливу на довкілля. У 2020 році значним викликом для усієї країни стали пандемія COVID-19 та пов'язані з нею карантинні обмеження. Укрзалізниця оперативно зреагувала на ситуацію. Компанії вдалося зберегти робочі місця, працівникам за період вимушеного простою було виплачено більше мільйона гривень.

Одним із важливих векторів розвитку Компанії є співпраця зі стейкхолдерами, підтримання з ними прозорих та довірчих взаємовідносин у довгостроковій перспективі. Тут позитивним моментом є прийняття Закону України «Про концесії», який дозволить концесіонерам увійти на ринок залізничних перевезень, при цьому виграють як держава, і інвестори.

#### *Поліпшення сервісів для клієнтів*

Пріоритетом для Товариства є постійне підвищення

клієнтоорієнтованості, розвиток та покращення сервісних послуг.

Укрзалізниця розробила державну програму оновлення парку вантажних вагонів на 2021-2025 роки, мета якої підтримка вітчизняних виробників рухомого складу. Тепер справа тільки в тому, щоб вітчизняні виробники змогли виробити такий продукт, що відповідає європейським вимогам за якістю та безпекою перевезень.

У грудні 2020 року Компанія уклала перший договір про участь у проєкті впровадження приватної тяги в рамках урядового пілотного проєкту щодо допуску приватних локомотивів до роботи окремими маршрутами на залізничних коліях загального користування. Враховуючи відсутність коштів на оновлення локомотивів, допуск приватних локомотивів для Укрзалізниці є спасінням перевезень. Позитивним моментом також є створення сучасних регіональних центрів управління рухом.

Важливим напрямом роботи Укрзалізниці є турботи про людей з обмеженими фізичними можливостями. На вокзалах, станціях, в поїздах облаштовані спеціальні місця для людей з обмеженими фізичними можливостями. Впродовж 2020 року придбано 84 підймальні платформи для людей з інвалідністю, які пересуваються на колісних кріслах. Загалом на більш як 80 вокзалах Укрзалізниці вже застосовується 112 таких платформ.

Протягом 2020 року перевезено 2 900 пасажирів з особливими потребами у спеціальних вагонах.

#### *Охорона навколишнього середовища*

Хоча залізничний транспорт у порівнянні з іншими видами транспорту, не є найбільш активним забруднювачем повітря, керівництво Укрзалізниці спрямовує низку заходів на покращення стану атмосферного повітря, водних та земельних ресурсів, надр. Щорічно на охорону навколишнього природного середовища Укрзалізниця спрямовує значні кошти, так, у 2020 році витрачено на ці цілі 488,2 млн грн. У 2020 році розпочалась експлуатація вітчизняних пасажирських вагонів та дизель-поїздів із замкнутою, екологічно чистою системою збору господарсько-побутових стоків, без прямого їх скидання в навколишнє середовище.

### *Енергоефективність та ресурсозбереження*

У 2020 році загальні обсяги споживання електроенергії по Укрзалізниці зменшилися проти 2019 року та склали 16 622 006 692 МДж. Загальне споживання палива з невідновлюваних джерел по Укрзалізниці становило 15 200 698 МДж. Активно впроваджується «Програма енерго-, ресурсозбереження на залізничному транспорті». Загальний обсяг витрат на реалізацію заходів склав 304,2 млн грн. Завдяки впровадженню енергозберігаючих заходів за 2020 рік фактично зекономлено палива на суму 416,6 млн грн. За результатами 2020 року на 5,3 % (із 8,27 до 7,86 т.у.п./приведений млн т-км) був знижений до рівня 2019 року показник енергоємності. Позитивна динаміка змін зберігається протягом трьох останніх років.

### **2.2 Аналіз найважливіших подій в діяльності АТ «Укрзалізниця» за період коронавірусних обмежень в період з 2019 по 2021 роки.**

Не дивлячись на те, що карантинні обмеження суттєво вплинули на діяльність усіх суб'єктів господарювання, показники діяльності погіршилися в багатьох галузях, деякі підприємства навіть закрили свою діяльність. Щодо Укрзалізниці, то хоча загальний результат діяльності негативний, тобто, підприємство зазнало збитків, деякі успіхи у відомства все одно були. Наведемо деякі з них.

Так, за результатами 2019 року Укрзалізниця стала лідером у сфері корпоративного управління серед українських компаній за версією професійного рейтингу корпоративної стійкості Sustainable Ukraine. Компанія увійшла до топ-10 у загальному рейтингу корпоративної стійкості. Безумовно, це високе досягнення, але ж якщо бути об'єктивними, поки що функціонування залізничного транспорту відбувається не зовсім ефективно.

Триває постійна робота над знищенням корупції на залізничному транспорті. В межах цього напрямку Укрзалізниця та Всеукраїнська мережа

добročесності і підписали меморандум про партнерство. Його метою є співпраця, спрямована на просування ідеї етичного та відповідального ведення бізнесу, посилення прозорості, боротьбу з корупцією та зловживаннями. Товариство стало лідером за конкурентністю та доходом серед державних компаній, які використовують електронну систему Prozorro. Продажі з моменту початку роботи майданчика. Товариство спільно з Transparency International Ukraine запустило проєкт з візуалізації даних щодо закупівель в інтерактивному режимі. Це дозволить усім охочим отримати необхідну інформацію безпосередньо на вебсайті Компанії.

Не забули і про інфраструктуру, яка потребує суттєвого оновлення. Так, керівництво Укрзалізниці та Китайська залізнична компанія підписали угоду про співробітництво на предмет розбудови української залізничної транспортної інфраструктури.

Триває курс на електрифікацію. Укрзалізниця спільно з Європейським банком реконструкції та розвитку та Європейським інвестиційним банком оголосила тендер на закупівлю робіт за проєктом «Електрифікація залізничного напрямку Долинська – Миколаїв – Колосівка», що входить до мережі TEN-T.

Укрзалізниця своєчасно здійснила виплату купону за єврооблігаціями на суму близько 24 млн дол. США з терміном погашення у 2024 році. Укрзалізниця своєчасно та в повному обсязі погасила наступну частину єврооблігацій у розмірі 10 % початкової непогашеної основної суми боргу — 50 млн дол. США, та виплатила черговий купонний дохід за ними у розмірі близько 10 млн дол. США. Укрзалізниця успішно завершила угоду з репрофілювання боргу на суму близько 200 млн доларів США. Одне з провідних міжнародних рейтингових агентств Standard & Poor's підвищило довгостроковий кредитний рейтинг Укрзалізниці з «ССС» до рівня В.

Укрзалізниця підтримує учасників АТО. Так, відкриті зали очікування для учасників АТО/ООС на залізничних вокзалах Івано-Франківська та Хмельницького.

Триває діджиталізація, адже це є нашою сучасністю. Укрзалізниця

визнає додаток «Дія» і тепер користувачі додатку «Дія» можуть пред'являти електронне посвідчення у додатку при посадці у поїзд.

Укрзалізниця долучилася і до загальнонаціонального плану дій стосовно подолання коронавірусної хвороби та запобігання поширенню цієї хвороби.

П'ять поїздів класу Інтерсіті+ сполученням Перемишль-Київ 20 березня евакуювали громадян України із Польщі та Чехії, котрі внаслідок обмежувальних заходів, у зв'язку з карантинном, не змогли самостійно перетнути кордон. Також Укрзалізниця призначила на 21 березня рейс поїзда № 31/32 Київ-Мінськ-Рига-Вільнюс для повернення громадян України, Білорусі, Литви та Латвії до своїх країн.

Компанія з березня безкоштовно перевозила медичних співробітників, працівників Національної поліції та Державної служби України з надзвичайних ситуацій до місць роботи своїми службовими поїздами.

Транспортне відомство дбає про безпеку пасажирів, адже згідно опитувань пасажирів у різних країнах, для них найголовніше – це безпека подорожі. В зв'язку з цим, а також в зв'язку з тим, що останнім часом побільшало випадків злочинів у поїздах, деякі напрями вже супроводжує наряд поліції. Укрзалізниця розробила комплексну програму підвищення безпеки перевезень у пасажирських поїздах з метою викорінення криміногенних проявів, протиправних дій та порушень під час перевезення пасажирів. Розпочато пілотний проєкт з охорони пасажирських поїздів у русі силами працівників воєнізованої охорони АТ «Укрзалізниця».

Укрзалізниця відновила роботу залізничних квиткових кас на вокзалах. Правління Товариства ухвалило рішення про створення 1 липня 2020 року окремої філії – «Вокзальна компанія». Її головна мета – зробити вокзали ефективними та вивести їх на беззбитковий рівень. Компанія відновила рух близько половини пасажирських поїздів, які курсували до карантину.

Щодо вантажних перевезень, то Укрзалізниця прийняла перший контейнерний поїзд з Китаю, який 8 червня прибув на станцію Київ-Ліски.

Крім того, Компанія опублікувала текст нового договору на

перевезення вантажів, який введений в дію з 1 липня 2020 року. Новий договір підготовлений у тісній співпраці з представниками бізнесу та їх об'єднаннями, причетними органами державної влади. Товариство завершило реконструкцію зупиночного пункту Видубичі та створило на його базі транспортний ХАБ.

Товариство підписало меморандум з німецькою компанією HHLA International GmbH. Його мета - розвиток нових логістичних продуктів для клієнтів. Зокрема, інтермодальні перевезення всередині України та у сполученні з країнами Східної Європи та Балтії.

Укрзалізниця запустила спеціальний потяг на фестиваль ГОГОЛЬFEST у Херсон. Це унікальний приклад, як залізниця поєднується із сучасним українським мистецтвом.

Укрзалізниця підписала меморандуми про співробітництво з компаніями Visa та Mastercard. У рамках співпраці планується впровадити низку інноваційних проєктів: мобільний додаток для пасажирів із новітніми сервісами для оплати та безпеки, можливість сплатити за проїзд безконтактною картою та іншими електронними носіями, зокрема й у приміському сполученні, та розширення дії електронних квитків на всі види сполучення.

Укрзалізниця та провідна міжнародна платіжна система Visa розпочали реалізацію трьох пілотних інфраструктурних проєктів на залізниці.

Вперше за час існування АТ «Укрзалізниця» Компанія провела дослідження своєї репутації як роботодавця за методологією RepTrak, що відбулось у вигляді анонімного анкетування співробітників. До опитування було залучено близько 4,5 тисячі залізничників, які представляли різні філії та регіональні філії Товариства, усі категорії посад та різні географічні регіони присутності Компанії.

Юридичний департамент АТ «Укрзалізниця» переміг у номінації «Кращий юридичний департамент компанії у сфері транспорту та логістики» в рамках щорічного незалежного дослідження «50 провідних юридичних департаментів України», що проводиться газетою «Юридична практика».

До Дня залізничника відкрито фотовиставку «Обличчя Укрзалізниці» на конкорсі станції Київ – Пасажирський. Проект покликаний познайомити людей із залізничними героями та розповісти про їх непросту, але надважливу працю.

Голова правління Товариства Володимир Жмак провів зустріч з Надзвичайним і Повноважним Послом Швейцарії в Україні Клодом Вільдом та представниками швейцарської компанії Schwihaag AG – виробника систем для верхньої будови колії.

Укрзалізниця відкрила гуртожиток для сімей залізничників Донеччини.

АТ «Укрзалізниця», Центр транспортної служби «Ліски» та DHL Global Forwarding підписали Меморандум про взаєморозуміння та співпрацю. Укрзалізниця та DHL Global Forwarding будуть розвивати контейнерні залізничні перевезення Китай — Європа та планують запроваджувати нові міжнародні маршрути.

Укрзалізниця уклала перший договір про участь у проєкті впровадження приватної тяги в рамках запровадження урядового пілотного проєкту щодо допуску приватних локомотивів до роботи окремими маршрутами на залізничних коліях загального користування.

Товариство створює окрему бізнес-вертикаль вантажних перевезень, використовуючи досвід розвинутих країн світу. Компанія розпочала створення сучасних центрів управління рухом. Перший такий центр запрацював у Харкові. Його робота побудована на основі найкращих європейських практик. Ухвалено Закон «Про Державний бюджет України на 2021 рік», у якому враховані пропозиції Укрзалізниці і вперше передбачено фінансування важливих проєктів з оновлення пасажирського залізничного рухомого складу та інфраструктури [66].

Враховуючи, що Укрзалізниця є потужним роботодавцем, адже в її підрозділах працюють приблизно чверть мільйона осіб, то вірно буде вказати, що саме працівники є вирішальним ресурсом, що може забезпечити виконання Стратегії сталого розвитку як залізниць, так і суспільств а в цілому.

Ключовими документами, що регламентують діяльність АТ «Укрзалізниця» у сфері управління персоналом: Стратегія розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки; Положення про оплату праці працівників акціонерного товариства «Українська залізниця» та Модель корпоративних компетенцій АТ «Укрзалізниця». За управління персоналом в АТ «Укрзалізниця» відповідають Департамент розвитку персоналу та кадрової політики, Департамент оплати праці та мотивації персоналу та Управління соціальної політики.

Стратегію розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки передбачено реалізацію 24 стратегічних ініціатив за чотирма цілями: забезпечення необхідної чисельності штату для виконання поставлених завдань, зростання продуктивності праці, покращення привабливості Укрзалізниці як роботодавця, покращення системи управління персоналом. У 2020 році у Компанії розпочалось створення об'єднаних центрів управління персоналом (ЦУПРів) або укрупнених центрів, які будуть надавати працівникам Компанії основні послуги у сфері управління персоналом. Основні функції ЦУПРів: добір персоналу, кадровий та військовий облік, формування загальних штатних розкладів, ведення штатних розкладів у АСУ «Кадри», аналіз використання робочого часу та фонду оплати праці, контроль ведення табелювання, нормування чисельності персоналу. Якщо згадати про роботу Укрзалізниці впродовж карантинних обмежень внаслідок коронавірусної хвороби, то можна сказати, що не дивлячись на зупинку перевезень в деякий період та суттєве зниження доходів, близько 90 тис. працівників, які було відправлено у вимушений простій, отримали 2/3 тарифної ставки. При цьому виплати склали більше мільйона гривень.

Потрібно сказати, що в останні роки на залізничному транспорті відбувається плинність кадрів, адже заробітна плата замала для такої роботи, що виконують працівники залізниць. Якщо подивитися на розподіл працівників Укрзалізниці за категоріями персоналу (табл. 2.5), то можна побачити, що 65 % персоналу складають робітники, фахівці – 14

%, тобто, більшість – робочий клас. Керівників 8 % від загальної чисельності працівників залізниць і на нашу думку, це забагато, адже адміністративний персонал вимагає додаткового фінансування.

Таблиця 2.10.

Розподіл працівників АТ «Укрзалізниця» за категоріями персоналу, 2019-2020 рр., %

Категорія персоналу	2019	2020
Керівники	8	8
Професіонали	7	7
Робітники	65	65
Фахівці	14	14
Технічні службовці	6	6

Щодо вікового розподілу працівників залізниць, то видно, що це особи середнього віку (30-50 років), але разом з тим бачимо, що молоді досить мало – 11 %, що є недостатньо для заміщення в майбутньому нинішніх фахівців (табл.2.6). Також видна негативна динаміка – з року в рік кількість молоді на залізниці зменшується, молоді кадри – випускники профільних навчальних закладів не йдуть працювати на залізницю а шукають місце не за професією, внаслідок низького грошового утримання залізничників.

Таблиця 2.11.

Розподіл працівників АТ «Укрзалізниця» за віком та категорією персоналу, 2019-2020 рр., %

Категорія персоналу	2019			2020		
	до 30 років	від 30 до 50 років	від 50 років	до 30 років	від 30 до 50 років	від 50 років
Керівники	5,6	62,5	31,9	4,8	62,9	32,3
Професіонали	11,2	63,9	24,9	9,9	63,8	26,3
Робітники	13,1	53,2	33,7	11,8	52,5	35,7
Службовці	8,8	50,0	41,2	12,7	47,6	39,7
Фахівці	14,1	55,2	30,7	12,5	55,3	32,1
Поза категорією	10,2	53,2	36,7	8,8	52,2	39,0
<b>Всього</b>	<b>12,4</b>	<b>55,0</b>	<b>32,7</b>	<b>11,0</b>	<b>54,6</b>	<b>34,4</b>

Разом з ти, керівництво робить деякі заходи щодо заохочення молоді працювати на залізничному транспорті, наприклад, задля формування

потужної команди молодих лідерів на залізниці запроваджено новий формат роботи з молоддю – Директорат молоді, до складу якого входять найактивніші працівники віком до 35 років. Щодо гендерної рівності, то можна сказати, що вимоги рівноправного доступу як жінок, так і чоловіків до посад, на залізничному транспорті витримуються, адже близько 40 % працівників – це жінки, і близько 28 % від загального штату – це жінки-керівники (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Розподіл працівників АТ «Укрзалізниця» за статтю та категорією персоналу, 2019-2020 рр., %

Категорія персоналу	2019		2020	
	жінок	чоловіків	жінок	чоловіків
Керівники	27,8	72,2	28,7	71,3
Професіонали	72,5	27,5	73,2	26,8
Робітники	28,2	71,8	28,3	71,7
Службовці	98,5	1,5	100,0	0
Фахівці	57,6	42,4	57,6	42,4
Поза категорією	93,4	6,6	93,7	6,3
<b>Всього</b>	<b>39,7</b>	<b>60,3</b>	<b>39,8</b>	<b>60,2</b>

Якщо проаналізувати плинність кадрів АТ «Укрзалізниця» за останні роки, то можна сказати, що плинність кадрів суттєво знизилась – з 16,3 % до 4,4 % (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Плинність кадрів Товариства, 2019-2020 рр., %

Підрозділи	2019	2020
	Коефіцієнт плинності кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів
Всього по регіональних філіях	7,7	1,9
Всього по філіях	8,6	2,5
<b>Всього по регіональних філіях та філіях Товариства</b>	<b>16,3</b>	<b>4,4</b>

Потрібно сказати, що плинність кадрів зменшилася не внаслідок супер ефективних дій з боку керівництва Укрзалізниці, а внаслідок того, що знайти роботу було доволі важко в Україні і за кордоном тим паче,

адже кордони впродовж 2020 року були закриті внаслідок карантинних обмежень. Середньомісячна заробітна плата працівників Укрзалізниці у 2020 році склала 11 600 грн. і в результаті за рівнем середньої заробітної плати серед галузей економіки залізничники посіли шістнадцяте місце. Безумовно, це не гідне місце для доволі важкої та відповідальної роботи, що виконують залізничники.

Задля покращення ситуації в Укрзалізниці у 2020 році затверджено нову організаційну структуру АТ «Укрзаліниця», яка передбачає побудову холдингу, скорочення чисельності на третину, усунення дублюючих функцій.

Поки що Укрзаліниця складається з апарату управління, відокремлених підрозділів (регіональних філій, філій, представництв) та є учасником в інших юридичних особах, а саме: сім приватних акціонерних товариств, 100 % акцій яких належить АТ «Укрзаліниця», три товариства з обмеженою відповідальністю, єдиним учасником яких є АТ «Укрзаліниця», шість господарських товариств з часткою АТ «Укрзаліниця» у статутному капіталі. В структурі Укрзалізниці працює 41 відокремлений підрозділ.

Протягом 2020 року створено відокремлені підрозділи АТ «Укрзаліниця»: філії: «Вокзальна компанія», «Експертно-технічний центр», «Центр оздоровлення та відпочинку».

У 2020 році відповідно до Стратегії та побудови вертикально інтегрованої холдингової структури здійснено такі заходи: сформовано загальний реєстр бізнес-процесів з управління персоналом АТ «Укрзаліниця» із каскадуванням на рівні управління; затверджено Концепцію утворення Центрів управління персоналом (ЦУПРів) для здійснення централізованого операційного адміністрування основних функцій з управління персоналом; розроблено та погоджено уніфіковані бізнес-процеси ЦУПРів.

### **2.3. Економічна оцінка наслідків пандемії коронавірусу на залізничну галузь.**

Економічні наслідки пандемії коронавірусу вже виглядають серйозними. Унаслідок одночасного дефіциту попиту і пропозиції економічна активність на ключових європейських, північноамериканських і азійських ринках знизилася сильніше, ніж під час світової фінансової кризи 2008-2009 років. Згідно із прогнозом ОЕСР, за умови розвитку подій за базовим сценарієм світовий ВВП в 2021 році скоротиться на 4,5%.

У міру зняття карантинних обмежень багато змогли відновити економічну активність. Однак у багатьох країнах, судячи з усього, вже починається стагнація, а впевненість в майбутньому не міцніє, враховуючи нові спалахи вірусу практично по всьому світу.

Карантинні заходи і заходи соціального дистанціювання, необхідні для зниження швидкості поширення пандемії, надають особливо серйозний вплив на малі і середні підприємства через різке скорочення попиту на послуги, за винятком роздрібною торгівлі харчовими продуктами. Транспорт не ставши винятком и теж потерпає значний збитків внаслідок зниження обсягів перевезень.

Нинішня криза вимагає прийняття комплексних заходів підтримки, що включають не тільки підтримку шляхом відкриття кредитних ліній і надання кредитних гарантій, але також заходи підтримки в рамках заходів податково-бюджетної і соціальної політики. Крім того, інтенсивна підтримка буде потрібно в середньостроковій і довгостроковій перспективі, особливо для того, щоб допомогти підприємствам швидко оговтатися від кризи завдяки підтримці цифровізації, більш гнучкого регулювання і поліпшення доступу до фінансування.

Економічні наслідки Коронавірусние кризи в першу чергу відчули фінансові ринки, коли іноземні інвестори почали вилучати свої інвестиції. Треба відзначити, що інвестиційна привабливість України и так не була в лідерах, а тепер справи погіршилися.

Жорсткі карантинні заходи, спрямовані на боротьбу з поширенням

вірусу, привели до серйозного скорочення обсягів виробництва в короткостроковій перспективі. У період загальнонаціонального карантину деякі галузі сфери послуг (наприклад, туризм), що вимагають прямої взаємодії клієнтів і постачальників послуг, в результаті обмеження пересування і вимог, що стосуються соціального дистанціювання, практично позбулися доходів.

На підставі даних про повну або часткове припинення діяльності у відповідних галузях безпосередні наслідки для економіки нашої країни в період призупинення діяльності оцінюються в розмірі до 30 % ВВП. Звіти компанії Google про пересування жителів відображають вплив пандемії на пересування людей. Так, число походів в продуктові магазини і аптеки і витрачений на них час в період карантину знизилося більш ніж на 60 % в порівнянні зі звичайними показниками, а число поїздок на робочі місця зменшилася більш ніж на 70 %.

Для бізнесу Коронавірусна криза мала цілий ряд різноманітних наслідків. У сфері пропозиції криза і ізоляційні заходи викликали брак робочої сили, оскільки працівники хворіли або змушені були залишатися вдома з дітьми, поки школи не працювали. До того ж порушення роботи міжнародних та внутрішніх ланцюжків постачання породжували дефіцит проміжної продукції. Однак набагато тяжчі і тривалі наслідки матиме криза в сфері пропозиції. Карантинні заходи привели до різкого падіння попиту в так званих «нежиттєзабезпечуючих» галузях, що спричинило за собою брак готівки, особливо в секторі малого та середнього бізнесу, де підприємства часто мають у своєму розпорядженні досить обмежений капітал. Крім того, економічний спад, супроводжуваний звільненнями і зростанням невпевненості в завтрашньому дні, в найближчі місяці призведе до скорочення споживання і, відповідно, доходів підприємств. Зниження доходів призведе до звільнень.

Згідно з прогнозом ЄБРР, в 2021 році ВВП України збільшиться на 3,5%. Ізоляційні заходи, введені під час пандемії COVID-19, призвели до серйозного спаду економічної активності в Україні. У березні

пасажирооборот впав на 16,3 % в порівнянні з попереднім роком, випуск промислової продукції скоротився на 8,6 %, а виробництво - на 9,9 %, за даними Державної служби статистики України [64]. Однак зниження обсягу виробництва в великій мірі відображає низьку продуктивність галузі протягом попередніх місяців, оскільки показники виробництва в березні були трохи вище люневих показників. В цілому, реальний ВВП України в 2020 році зменшився на 11,4%. Випуск промислової продукції скоротився на 7,4 %, а випуск сільськогосподарської - на 9,8 %. Скоротилися обсяги зовнішньої торгівлі. Обсяги експорту залишалися на 7,4 % менше, ніж в 2019 році, обсяги імпорту - на 14,7 % менше.

Економічний спад вже призвів до значної девальвації української гривні по відношенню до долара США і євро і похитнув позиції державного бюджету України. Україні вже належало погашення свого зовнішнього боргу в 2020 році, і переговори з МВФ застопорилися на обговоренні питань, що включають банківську і земельну реформу. Земельна реформа відбулася частково 1 липня 2021 року – відкрився ринок приватизації землі. Добре це чи погано, покаже час, але є побоювання, що особи з великими грошима скуплять багато українських земель і в майбутньому будуть цим зловживати. Крім того, можливість влади протистояти зовнішніх потрясінь додатково обмежується невеликим обсягом соціальних допомог та низьким рівнем внутрішніх заощаджень. 30 березня 2021 року представники органів влади заявили про очікуване зниження ВВП в результаті пандемії на 4,8 %. На початку травня Україна зафіксувала зростання безробіття: було зареєстровано 156 000 нових безробітних, тобто в порівнянні з минулим роком зростання склало 48 %. У той же час число нових вакансій скоротилася на 60 %. У другому кварталі 2020 року рівень безробіття виріс до 9,9 %, а реальні наявні доходи населення скоротилися на 7,3 % в порівнянні з 2019-м роком.

13 квітня 2020 року в Україні був створений фонд боротьби з коронавірусом в розмірі 64,7 млрд гривень (2,3 млрд доларів США). Згодом його бюджет збільшили до 66 млрд гривень (2,33 млрд доларів).

Для підтримки населення і бізнесу був введений цілий комплекс заходів. У разі порушення податкового законодавства в період з 1 березня по 31 травня 2020 роки не застосовувалися будь-які штрафи; при цьому дане правило не стосувалося ПДВ, акцизного податку та оренди. Термін подання річної декларації про доходи був продовжений на два місяці до 1 липня 2020 року; податок повинен бути сплачений до 1 жовтня 2020 року. Крім того, парламент призупинив дію вимоги про сплату податку на комерційну нерухомість і землю; визначив карантин у зв'язку з COVID-19 як форс-мажорна обставина в рамках юридичних договорів; відклав застосування вимоги про притягнення реєстраторів до розрахункових операцій; а також призупинив податкові перевірки на підприємствах. Орендарі також були тимчасово звільнені від орендної плати щодо об'єктів, що не використовувалися в період карантину. Самостійно підприємцям було запропоновано тимчасове звільнення від сплати відрахувань на соціальне страхування в березні і квітні; при цьому застосування штрафів за неповну сплату відрахувань і здачу неповної звітності призупинено. У вересні 2020 року були прийняті поправки до Податкового кодексу, в результаті яких ставка ПДВ для підприємств культурної, туристичної та креативної економіки знизилася до 7 %, оскільки в даних сферах практично неможливо продовжувати роботу у віддаленому режимі. Підприємцям виплачували по 8 тисяч гривень компенсації на місяць, але ж ми розуміємо, що для будь-якого бізнесу це вкрай мало.

До того ж Україна ввела політичні заходи, покликані надати адресну фінансову підтримку малим і середнім підприємствам. ПриватБанк (найбільший кредитор країни) оголосив про кредитні канікули для середніх підприємств до кінця травня, а кредитним організаціям було заборонено підвищувати процентні ставки за виданими кредитами. З метою спрощення доступу до фінансування був змінений формат державної ініціативи «Доступні кредити 5-7-9%», даючи МСП можливість отримати кредит в розмірі до 110 000 доларів США, з тим щоб забезпечити рефінансування непогашених кредитів і зберегти працівників. На 23 вересня в рамках даної

програми видано 3 506 кредитів на загальну суму 8,5 млрд гривень (300 млн доларів США), причому більшість одержувафців (60 %) належать до сільськогосподарського сектору. Також була анонсована нова ініціатива, яка передбачає надання кредитів у розмірі до 5 млрд гривень з нульовою процентною ставкою і гарантією держави в розмірі 80 %. Більш того, Національний банк України продовжив своє втручання в роботу ринку іноземних валют з метою підтримки національної валюти, при цьому знизивши процентну ставку до 8 %.

У 2020 році був прийнятий закон, що дозволяє підприємствам вводити більш гнучкий графік роботи. МСП, яким довелося призупинити свою діяльність на час карантину, надається можливість подати заяву на участь в програмі з виплати допомоги по частковому безробіттю, в рамках якої за кожен годину втраченого робочого часу компанія отримає дві третини ставки окладу. До кінця серпня більше 85 % суми в 95 млн доларів США, виділеної на реалізацію цього заходу, було розподілено між 370 000 одержувачами. Інші заходи підтримки включали в себе допомоги на дітей для індивідуальних підприємців. Поряд з підтримкою підприємств уряд вжив заходів соціальної підтримки, включаючи надання субсидій на оплату комунальних послуг вразливим групам населення, збільшення мінімального розміру допомоги по безробіттю майже на 54 %, підвищення пенсій, введення правових підстав для отримання допомоги по безробіттю, а також надання іпотеки по більш доступним ставками. З одного боку, держава намагалася зробила все можливе для підтримки населення, але обмежені фінансові можливості держави, а також необхідність виділення незапланованих коштів на боротьбу із коронавірусом вплинуло на те, що багато шарів населення залишилися без державної фінансової підтримки (це стосується тих, кого звільнили та тих, хто працював не оформленим).

*Внесок АТ «Укрзалізниця» у подолання впливу пандемії*

*COVID-19 у 2020 році*

У 2020 році Україна стикнулася з глобальними викликами, пов'язаними з пандемією COVID-19.

Попри вкрай складну економічну ситуацію АТ «Укрзалізниця» залишилось одним з найбільших платників податків, вчасно сплачувало борг за єврооблігаціями. Завдяки гнучким рішенням Товариству вдалося зберегти колектив, вчасно у повному обсязі виплачувати працівникам зарплату, а також соціальні виплати та пільги. У березні 2020 року, коли у зв'язку із запровадженням карантинних заходів у країні було зупинено роботу транспорту, Компанія власним коштом здійснювала перевезення співробітників оперативних служб, дбала про повернення додому українців, які опинились за кордоном, забезпечувала надійні перевезення вантажів. Товариство вживало усіх необхідних заходів для захисту своїх співробітників, закуповувало антисептики, захисні маски та респіратори, інші засоби індивідуального захисту. Компанія сплачувала допомогу співробітникам, які захворіли на COVID-19. Також АТ «Укрзалізниця» підтримувало державний проєкт «Велике будівництво», продовжувало здійснювати заходи з навчання персоналу, працювало над поліпшенням умов життя залізничників.

Укрзалізниця – один з найбільших платників податків у країні. Понад 25 млрд – усього виплат на користь держави (сума податкових платежів Товариства до державних та місцевих бюджетів); 3,7 млрд грн сплатила Компанія податку на землю під коліями; 6,1 млрд грн сплачено податку на додану вартість. Укрзалізниця забезпечила перевезення пільгових категорій громадян у приміському сполученні, систематично недоотримуючи оплату послуг від органів місцевої влади. 16,4 млн осіб, що належать до пільгових категорій громадян, перевезено Компанією в приміському сполученні. Понад 205 млн грн – заборгованість перед Товариством місцевих органів влади за пільгові перевезення у приміському сполученні. Лише 28 % компенсації отримала Компанія за пільгові перевезення пасажирів у приміському сполученні від місцевих органів виконавчої влади у 2020 році.

Укрзалізниця забезпечила безкоштовне підвезення співробітників оперативних служб до місць роботи своїми службовими поїздами

Всього за період карантину та до відновлення руху пасажирських і

приміських поїздів службовими поїздами було перевезено: понад 206 тис. медичних працівників, 20,2 тис. співробітників Національної поліції України, 4,7 тис. працівників Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Усі витрати з організації перевезень Компанія взяла на себе. Укрзалізниця допомогла повернутись з-за кордону українцям, котрі внаслідок карантинних обмежень не змогли самостійно перетнути кордон. Понад 7,5 тис. пасажирів перевезено спеціальними поїздами з Польщі, Чехії, Росії і країн Балтії.

Укрзалізниця закупила апарати штучної вентиляції легень, кисневі концентратори та засоби індивідуального захисту для залізничних лікарень 24 апарати штучної вентиляції легень та 8 кисневих концентраторів закуплено для лікарень філії «Центр охорони здоров'я». Послугами лікарень користуються залізничники, члени їх родин та місцеве населення.

Укрзалізниця виплачувала матеріальну допомогу працівникам при хворобі на COVID-19. Майже 2 тисячі працівників, які захворіли на COVID-19, отримали матеріальну допомогу на загальну суму близько 4,3 млн грн.

Компанія розробила Програму дій щодо мінімізації впливу наслідків COVID-19 на операційну діяльність, аби зберегти фінансову стійкість Товариства. Укрзалізниця повернула пасажирам повну вартість квитків на скасовані у зв'язку з карантином поїзди. У березні 2020 року перевезення пасажирів залізничним транспортом в усіх видах внутрішнього сполучення було заборонено. Компанія повернула пасажирам 100 % вартості квитків - 743 959 проїзних документів на момент закриття їх продажу на суму 262 млн грн. В 2020 році внаслідок карантинних обмежень, викликаних пандемією коронавірусу, обсяги перевезень Укрзалізницею суттєво скоротилися. Разом з тим, вже у 2021 році вантажні та пасажирські перевезення почали набирати оберти, Укрзалізниця намагається здійснити ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності залізниць. Серед заходів і зміна керівництва на більш ефективне, і відкриття ринку концесії на залізницях, і залучення інвесторів задля оновлення транспортної інфраструктури та рухомого складу тощо. В принципі, Укрзалізниця має значний потенціал задля відродження довіри серед клієнтів – вантажовідправників та пасажирів. Проведемо

SWOT-аналіз для виявлення слабких та сильних сторін залізниць, а також окреслення їх перспектив та загроз (табл.2.14).

Таблиця 2.14.

## SWOT-аналіз Укрзалізниці.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• національний лідер на ринку логістики, який забезпечує 65 % вантажообігу та 35 % пасажирообігу країни;</li> <li>• назріваюча перспектива запровадження нових транспортно-логістичних послуг;</li> <li>• розвинена мережа залізничних колій, яка охоплює всю країну;</li> <li>• власні потужності для виробництва, ремонту та модернізації рухомого складу;</li> <li>• структура промисловості, залежна від використання залізничного транспорту;</li> <li>• містоутворююче підприємство в багатьох регіонах;</li> <li>• міцні традиції культури залізничників та високий рівень накопиченої професійної компетенції;</li> <li>• вільне ціноутворення на послуги користування власними вагонами перевізника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пріоритет уряду на довгостроковий розвиток залізничних перевезень;</li> <li>• політика держави щодо підтримки визначених структурних реформ і трансформації Компанії та підходів до управління;</li> <li>• перспектива дерегуляції локомотивної складової тарифу;</li> <li>• запровадження системи тарифікації послуг на доступ до залізничної інфраструктури, яка забезпечує покриття витрат на її утримання, відновлення та розвиток;</li> <li>• великий попит на пасажирські залізничні перевезення за рахунок великої щільності населення та незадовільного стану автомобільних доріг;</li> <li>• ініціатива держави щодо компенсації збитків перевезень пасажирів у далекому сполученні з державного бюджету;</li> <li>• підтримка держави в компенсації збитків від пасажирських перевезень далекого сполучення шляхом здійснення державного замовлення на їх організацію;</li> <li>• участь держави та місцевих органів влади у фінансуванні оновлення пасажирського рухомого складу;</li> <li>• участь приватних інвесторів у розвитку вокзальних комплексів;</li> <li>• збільшення обсягів торгівлі з ЄС;</li> <li>• збільшення урожайності та перспективи збільшення обсягів виробництва металургійної галузі;</li> <li>• збільшення потреби у перевезеннях матеріально-сировинної галузі України;</li> <li>• зацікавленість провідних іноземних виробників рухомого складу у виході на ринок України;</li> <li>• присутність вітчизняних виробників рухомого складу;</li> <li>• збільшення попиту на міжнародні пасажирські перевезення в напрямку ЄС;</li> <li>• перевищення попиту на ринку залізничних послуг над пропозицією.</li> </ul>

СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень зношеності основних фондів та недостатній рівень інвестицій у минулому;</li> <li>• значне боргове навантаження;</li> <li>• відсутність можливості залучення приватних інвестицій через законодавчі обмеження, високі політичні та фінансово-економічні ризики;</li> <li>• відсутність орієнтованого на ринок державного регулювання залізничних перевезень;</li> <li>• значний рівень не орієнтованої на ринок бюрократії;</li> <li>• значний рівень необґрунтованих соціальних очікувань;</li> <li>• значна кількість адміністративного та іншого персоналу;</li> <li>• великий обсяг соціальних зобов'язань (наприклад здійснення збиткових пасажирських перевезень) за відсутності державної підтримки;</li> <li>• недостатність висококваліфікованих кадрів як через незадовільний рівень оплати праці, так і через незадовільний стан освіти та професійної підготовки персоналу;</li> <li>• незадовільний рівень енергоефективності;</li> <li>• відсутність достатнього обсягу коштів, у тому числі коштів інвесторів, та належної державної підтримки для оновлення основних фондів і реалізації пріоритетних інвестиційних проектів;</li> <li>• внутрішній і зовнішній опір з реалізації ефективних політик та проведення структурних реформ;</li> <li>• велика кількість збиткових видів діяльності;</li> <li>• значний рівень корупційних ризиків;</li> <li>• низький рівень платоспроможності населення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• падіння загального попиту на високодохідні транзитні перевезення;</li> <li>• наміри відкриття вільного доступу до залізничної інфраструктури без ретельного, справедливого та послідовного планування та запровадження тарифної системи для такого доступу і дерегуляції локомотивної складової тарифу;</li> <li>• відсутність національних виробників тягового рухомого складу;</li> <li>• неефективний механізм тарифоутворення в умовах високої інфляції та знецінення національної валюти;</li> <li>• недосконала система державних закупівель;</li> <li>• неможливість виходу на нові ринки та залучення додаткових обсягів перевезення, у т.ч. транзитних вантажів;</li> <li>• збільшення конкурентних переваг перевезень автомобільним, річковим та авіаційним транспортом;</li> <li>• відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливостей працевлаштування у країнах ЄС;</li> <li>• політична невизначеність та часті зміни пріоритетів розвитку, зокрема прийняття нормативних актів, які суперечать визначеному раніше (наприклад, зменшення в 2018 році податку на землю з подальшим скасуванням);</li> <li>• втручання політичних, а не економічних, інтересів при розгляді питання оптимізації залізничної інфраструктури;</li> <li>• політичний вплив на прийняття рішень щодо організації збиткових пасажирських перевезень;</li> <li>• велика соціальна чутливість щодо заходів з оптимізації штату та підвищення продуктивності праці;</li> <li>• відсутність механізмів реалізації непрофільних активів;</li> <li>• фактичне монопольне становище деяких постачальників продукції, яка використовується залізницею</li> </ul>

Як видно з таблиці 2.14, сильних сторін у залізничного транспорту України вже не так і багато. Взнаки далось хронічне недофінансування галузі з боку держави впродовж останніх тридцяти років. Зanedбана транспортна

інфраструктура, застарілий рухомий склад, низький рівень послуг – все це відлякує потенційного клієнта – пасажирів, який обирає автомобільний чи автобусний маршрут для пересування. Щодо вантажоперевізників, то тарифи на перевезення постійно зростають і вантажоперевізники шукають альтернативні засоби для переміщення своїх вантажів.

З сильних сторін безумовно, можна виділити розвинену залізничну мережу по країні, але ж її якість не дозволяє перевозити вантажі та пасажирів швидко, на залізничному транспорті зберігаються вкрай низькі швидкості перевезення вантажів та пасажирів внаслідок застарілої інфраструктури. Також можна виділити те, що залізниці мають потужну ремонтну базу в депо, але знову ж таки, станки, яким близько півсотні років (навіть якщо на них працюють висококваліфіковані фахівці) навряд чи можуть допомогти привести обладнання до ладу.

Серед перспектив можна виділити те, що уряд в останні роки звертає увагу на проблеми залізниць, але ж зайвих коштів в уряді немає, кошти виділяються на потреби армії, на боротьбу із коронавірусом і так далі, тому залізниці поки що не є пріоритетом, але надія є. також серед перспектив можна виділити вирішення питання стосовно компенсації залізницям перевезень пасажирів соціально незахищених шарів. З року в рік залізниці недоотримували сотні тисяч гривень з бюджетів місцевих рівнів за перевезення залізницями пільгових категорій пасажирів. Тобто, залізниця япослугу надає безкоштовно і це неправильно. Тут потрібно або жорстке рішення з боку уряду тососовно того, щоб місцеві бюджети планували на рік і по закінченню року виплачували залізницям компенсацію за проведені пільгові перевезення, або ж залізниця повинна везти усіх за гроші, а пільгові категорії громадян повинні отримувати адресну грошову допомогу від уряду чи бюджетів місцевого рівня на обмежену кількість поїздок залізницею. Великим плюсом є також залучення концесіонерів у розбудову залізниць, поки що вокзальних комплексів.

## **РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В КОНТЕКСТІ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.**

### **3.1. Тенденції розвитку залізничного транспорту в умовах світової фінансової кризи.**

В умовах економічного спаду глобальна транспортна система зіткнулася з серйозними викликами, які одночасно відкривають і можливості для стійких змін. На тлі скорочення продажів автомобілів, падіння фрахтових ставок і недовикористання виробничих потужностей ланцюжка поставок уряди країн вживають безпрецедентних антикризових заходів. З одного боку, підвищення ефективності транспорту може внести значний вклад у відновлення зростання і відновлення стратегічно важливих галузей світової економіки. З іншого боку, протекціонізм і виключно внутрішньонаціональні антикризові заходи здатні загострити проблему в середньостроковій перспективі. В рамках транспортного сектора навіть в умовах світової фінансової кризи збереглося більшість основних тенденцій розвитку.

До основних тенденцій розвитку в залізничному транспорті слід відносити: зовнішню експансію компаній за рахунок злиттів і поглинань і участі в стратегічних альянсах; зростання концентрації виробництва і монополізацію ринків країн; створення «Національних глобальних компаній»; поява нових гравців як в інвестиційній, так і споживчій сферах; посилення участі міжнародних фінансових організацій; збільшення попиту на швидку і якісну поставку продукції з географічно віддалених територій (для залізничного транспорту) тощо.

В умовах світової фінансової кризи компанії використовують стратегію географічного розширення бізнесу шляхом проникнення на внутрішні ринки сусідніх держав і поглинання національних компаній, що дозволяє їм розширити діяльність, провести концентрацію виробничих потужностей, знизити кредитний і ринковий ризики, знизити ліквідність ринку. Концерн Deutsche Bahn через дочірні підприємства розширив свою перевізну діяльність через придбання NS Cargo (Нідерланди), DSB Gods (Данія),

«Transfesa» (Іспанія), «SFM» (Італія), «EWS» (Великобританія) і «BLS» (Швейцарія), «PC3 Logistics» (Польща).

Таким чином, за допомогою транскордонного розширення своєї діяльності компанія утворює вертикально інтегровану структуру глобального масштабу, що забезпечить поглиблення існуючих зв'язків і їх збільшення, появу нових інтеграційних (цілісних) властивостей в утвореній системі: використання логістичних центрів і єдиних організаційних стандартів; формування єдиної інформаційної мережі; формування нового механізму ціноутворення; прискорення і узгодження процесів реструктуризації та розвитку виробництва; створення науково-технічних центрів, які розроблять єдині технологічні стандарти для всього технологічного циклу.

Найбільшого поширення набули транскордонні угоди злиттів і поглинань, тому що внутрішні ринки є висококонцентрованими. Так, в Німеччині коефіцієнт концентрації (CR3) і індекс Герфіндаля-Гіршмана (HHI) в 2020 р. становили 100 і 0,608% відповідно. Це свідчить про існування висококонцентрованого внутрішнього ринку.

Створення національних глобальних монополій в галузях також є однією з основоположних тенденцій розвитку залізничного транспорту. Укрупнення таких структур призводить до зменшення конкуренції на інтеграційному рівні і забезпечує більш сильні позиції на світовому ринку. Так, в Європейському Союзі домінують державні компанії Deutsche Bahn, ÖBB, Rail Cargo Austria.

Створення стратегічних альянсів і спільних підприємств сприяє підвищенню ефективності обслуговування і скороченню експлуатаційних витрат. Так, холдинг Deutsche Bahn входить в спільне з китайською стороною підприємство зі створення 18 інтермодальних терміналів в Китаї, в Eurasian Land Bridge (ELB) з розвитку вантажних залізничних перевезень, СП Railion Scandinavia зі шведським оператором Green Cargo.

При цьому на розвинених ринках Західної Європи та США можливості для подальшої консолідації постійно зменшуються, так як ринок контролюють кілька компаній. У розвинених країнах консолідація обмежена

національними відмінностями і існуючим високим рівнем концентрації. Таким чином, акцент в діяльності продовжує зміщуватися на зростаючі ринки Африки, Близького Сходу, Латинської Америки, країн ЦСЄ. Холдинг Deutsche Bahn підписав контракт з будівництва залізничних мереж в Катарі і Бахреїні загальною вартістю в 17 млрд. євро. Контракт також передбачає створення спільного підприємства Qatar Railways Development Company, 49 % якого будуть належати німецької компанії, а 51% - катарській державній компанії Qatari Diar.

Таким чином, процеси централізації і концентрації на світовому залізничному транспорті мають двоїтий характер. З одного боку, процес злиттів і поглинань підсилює домінуючі позиції великих національних і регіональних компаній (національні природні монополії). З іншого боку, тільки великі монопольні інфраструктурні об'єднання в змозі здійснювати інвестиційні вкладення, необхідні для реалізації великомасштабних проектів, і забезпечувати досягнення синергетичного ефекту і необхідний ступінь взаємодії. Поява нових компаній з країн Азії і Близького Сходу призводить до перерозподілу часток на світовому ринку. Особливо чітко це простежується на ринку залізничних перевезень.

Таким чином, залучення компаній в консолідовані і інтеграційні процеси - це позитивна тенденція і результат диверсифікації економіки в умовах світової фінансової кризи. Глобалізація і мінливі умови світової торгівлі в умовах світової фінансової кризи призводять до збільшення попиту на швидку і якісну поставку продукції з географічно віддалених територій з дешевою робочою силою з дотриманням високих стандартів безпеки та відповідальності постачальника. Це означає те, що масові і низькошвидкісні види транспорту, такі, як залізничний і морський, можуть відчувати занепад.

На наш погляд, існує кілька виходів з ситуації, що склалася.

По-перше, розвиток високошвидкісних магістралей. Швидкість пересування є інтегрованим показником, який відображає розвиток вантажного транспорту, а також рівень технічного та економічного розвитку в країні.

По-друге, участь в інтермодальних перевезеннях з використанням магістральної залізниці і автомобільних перевезень в різних частинах ринку при точному дотриманні стандартів відповідальності і узгодженості витрат.

По-третє, створення і розвиток вантажоорієнтованих коридорів, які дозволять збільшити вантажообіг, зменшити час перевезення і перетину кордонів, поліпшити якість послуг, що надаються, гармонізувати документацію. Так, в європейському союзі прийнято рішення про створення 9 коридорів, де пріоритетними будуть вантажні залізничні перевезення. Таким чином, в них буде забезпечений пріоритет вантажних над пасажирськими залізничними перевезеннями, що має забезпечити збільшення частки вантажів, що перевозяться залізницею. В рамках цієї ініціативи створена структура «RailNetEurope» (RNE), яка пропонує нитки графіка для поїздів міжнародних сполучень і виконує функції координатора для більшості компаній, що керують залізничною інфраструктурою.

Нішею для залізничних перевезень будуть швидкісні перевезення по створюваним високошвидкісним лініях. У світовій економіці провідні світові морські порти і аеропорти, які конкурують між собою, починають використовувати залізничні перевезення для зв'язку, що призводить до скорочення часу на транспортування вантажів.

Участь приватного сектора в залізничних перевезеннях (через концесії, продаж спеціалізованих операторів, володіння власністю) постійно збільшується. В ЄС розвивається новий підхід: різна ступінь поділу залізничної інфраструктури від залізничних перевезень з дозволом доступу до інфраструктури третіх країн. У ЦСЄ і Центральній Азії приватний сектор приймає участь в організації вантажних перевезень при паралельній реорганізації всієї залізничної галузі.

Міжнародні фінансові організації стають одним із стратегічних джерел фінансування інфраструктурних проектів в залізничному секторі. В умовах світової фінансової кризи кредитування міжнародних організацій є одним з можливих шляхів вирішення проблем недофінансування або проблем, пов'язаних із залученням приватного сектора в інфраструктурні проекти.

На світових інфраструктурних ринках переважають дві тенденції. З одного боку, наслідки світової фінансової кризи знижують активність розвинених країн. з іншого - спостерігається активний вхід на ринок компаній з Індії, Китаю та інших зростаючих економік, що розвиваються, а також нафтовидобувних країн. Тенденція посилення позицій країн, що розвиваються, вимагає від промислово розвинених країн комплексу заходів щодо захисту своїх інтересів і протидії картелів постачальників товарів / послуг. Таким чином, тенденції в транспортному секторі свідчать про наявність певної міри підпорядкованості одних тенденцій іншим. Основоположними при цьому є тенденції централізації та концентрації, що підсилюють монопольні тенденції на ринку і вимагають розробки нових інструментів регулювання і контролю.

Транспортна галузь як забезпечує потреби населення і господарського комплексу в перевезеннях, має ряд особливостей у формуванні своїх фінансів. Основна частина доходів транспорту, в тому числі залізничного, складається з доходів від перевезень: вантажних і пасажирських.

Доходи від вантажних перевезень включають доходи від перевезення всіх видів вантажів: вугілля, коксу, нафти і нафтопродуктів, чорних металів, лісу, хліба, руди, цементу, хімічних і мінеральних добрив, а також готової продукції.

Доходи від перевезень пасажирів становлять такі елементи: доходи від перевезень пасажирів у дальньому сполученні; доходи від перевезень пасажирів у приміському сполученні; доходи від продажів плацкарт; доходи від перевезень пошти; доходи від додаткових послуг.

До складу доходів від перевезень включені доходи за пробіг рухомого складу, а також за перевезення вантажів.

Витрати залізничного транспорту виникають при експлуатаційній роботі під час вантажних і пасажирських перевезень. Витрати на перевезення включають в себе витрати на електроенергію, тягу тепловоза, дизельні поїзди. Структуру витрат залізничного транспорту можна представити в наступному вигляді: фонд оплати праці; паливо; електроенергія; матеріали;

амортизаційні відрахування; витрати на навколишнє середовище; податкові виплати і ін.

Основну частину доходів залізниць України складають доходи від вантажних перевезень.

На витрати залізничного транспорту впливають розмір собівартості перевезень, так як витрати являють собою суму собівартості проданих товарів, продукції, робіт, послуг, комерційних, управлінських витрат, відсотків до сплати.

Загальну прибутковість транспорту відображає рентабельність перевезень. Пасажирські перевезення нерентабельні. На залізницях України існує проблема кредиторської заборгованості, яка веде до неплатоспроможності та фінансовій кризі галузі в цілому.

Всі ці негативні тенденції посилюються на тлі світової фінансової та економічної кризи внаслідок пандемії коронавірусу. Залізничний транспорт є індикатором економічного стану держави. Він одним з перших відчув на собі спад виробництва продукції металургійної та гірничодобувної промисловості.

Щоб подолати фінансову кризу будь-якого масштабу, необхідно мінімізувати його вплив і навчитися керувати ним. Ці цілі переслідує антикризове управління.

У сфері залізничного транспорту пріоритетними повинні стати заходи, спрямовані на: залучення нових клієнтів за рахунок проведення врівноваженої тарифної політики; удосконалення існуючих і впровадження нових технологій перевезень; розширення комбінованих перевезень; перемикання частини вантажопотоку автомобільного транспорту на залізничний транспорт; поповнення контейнерних перевезень.

Антикризові програми розроблені на всіх залізницях України, причому основна ставка в цих програмах робиться на поліпшення якісних показників використання рухомого складу.

Головні завдання антикризових програм: оптимізація витрат і управління витратами; економія всіх видів ресурсів; підтримка інновацій і

нових технологій; соціально-психологічна стабільність підприємства.

Одним з головних напрямків антикризової програми є приведення у відповідність дохідної та видаткової частини: підприємство не може дозволити собі витратити кошти, які не заробляючи їх.

Баланс доходів і витрат повинен привести до необхідності оптимізації витрат, під якою розуміється забезпечення необхідного обсягу та якості перевезень вантажів, в тому числі безпеку, збереження, швидкість, а також пасажирів при забезпеченні їх безпеки, швидкості та комфортності при найменших витратах.

Одна зі складових антикризового комплексу - управління витратами. Вона включає облік, планування і нормування витрат, контроль ходу виконання норм і планових завдань, аналіз причин зміни витрат і собівартості перевезень, пошук резервів зниження собівартості робіт з перевезень, стимулювання економії витрат, підвищення рентабельності перевезень.

Особливе значення при вишукуванні резервів зниження собівартості перевезень має зниження витрат локомотивного господарства. Скороченню витрат на перевезення сприяє впровадження ресурсозберігаючих технологій саме в це господарство доріг. Оптимізація ремонтних циклів, широке впровадження збільшення міжремонтних пробігів локомотивів дозволило знизити вартість ремонтів. Удосконалюються пристрої безпеки, йде боротьба за скорочення невиробничих витрат, впроваджуються нові мастильні матеріали, нові технології з обліку палива і ін.

Впровадженню нових механізмів і технологій сприяє діяльність раціоналізаторів. Головний вектор цієї діяльності - розробка технічних пропозицій, що дозволяють економити ресурси і трудовитрати.

Ресурсозберігаючі технології є пріоритетним напрямком впровадження інновацій на транспорті. Крім ресурсозберігаючих технологій, в першу чергу інновації повинні впроваджуватися в такі ланки єдиного транспортного механізму як: розвиток телекомунікацій та інформатизації; технічні засоби нового покоління; удосконалення технології перевізного

процесу; рішення проблем безпеки і екології та ін.

Важливим напрямком антикризової програми є створення обстановки соціальної стабільності в колективі. Незважаючи на скрутне матеріальне становище, необхідно розробляти програми зайнятості, підвищення заробітної плати, передбачати видатки на утримання об'єктів соціально-культурного призначення, надання соціальних пільг і гарантій пенсіонерам та працівникам залізничного транспорту.

Таким чином, мінімізувати вплив кризи на залізничний транспорт покликані антикризові заходи, спрямовані на економію ресурсів, підтримку інновацій і нових технологій, соціальний захист працівників. Необхідно також вирішувати проблеми зниження собівартості перевезень, підвищення рентабельності, вести боротьбу з кредитною заборгованістю, надавати підтримку пасажирських перевезень. Всі ці заходи повинні забезпечити фінансову стабільність галузі.

Пандемія COVID-19 вплинула на стійкість роботи практично всіх сегментів світової економіки. Не винятком стала і залізнична галузь. Пандемія мала значний вплив на залізничну галузь усього світу: закриті залізничні пункти пропуску через кордони, у багатьох країнах зупинено або частково обмежено пасажирське сполучення, так само як і будівництво важливих транспортних об'єктів.

В таких умовах важливо провести дослідження наслідків пандемії для залізничної галузі, а також виробити антикризові заходи.

На наш, погляд, ефективним інструментом у зниженні впливу коронавірусу на роботу залізничної галузі може стати створення Єдиного реєстру заходів протидії COVID-19, що реалізуються на іноземних залізницях.

Цей реєстр повинен складатися із заходів державної підтримки, що надаються залізничним сектору по всьому світу. Крім того, в цьому реєстрі повинна бути практична інформація стосовно комплексу заходів з наступних питань: захист пасажирів і персоналу залізничних компаній; дезінфекція та санітарна обробка рухомого складу та об'єктів інфраструктури залізничного

транспорту; інформування пасажирів і наочна агітація; підготовка та реалізація планів щодо забезпечення безперебійної роботи залізничних компаній; організація карантину для хворих співробітників залізниць; розвиток програм підготовки персоналу та інші заходи. Важливими є й профілактичні заходи.

Ці інструменти допоможуть побачити кращі світові практики залізничних компаній по боротьбі із загальною для всіх загрозою і при необхідності транслювати їх на національну мережу залізниць.

Залізниці також можуть зараз використовуватися в якості пересувних медичних центрів. Такий досвід є в Європі і Азії. Міністерство залізниць Індії веде роботи по переобладнанню вагонів в ізолятори для хворих коронавірусів. Аналогічна робота проведена французьким SNCF.

Залізничні компанії, будучи соціально орієнтованими, вносять свій вклад в боротьбу з пандемією - індійські залізничники перерахували кошти до спеціального фонду.

В ситуації, що склалася, важливо провести антикризові заходи та запланувати перспективи подальшого розвитку залізничної галузі.

Потрібно вивчити, за рахунок чого зараз можна залучити нові вантажопотоки на залізницю. У цьому контексті, як показує європейський досвід, одним з важливих напрямків з точки зору перспективного перемикання вантажопотоків з автомобільного на залізничний транспорт може стати розвиток контрейлерних перевезень.

Залізничні перевезення все частіше розглядаються як життєздатної і безпечною, в тому числі з точки зору епідеміологічної ситуації, альтернативи автомобільних перевезеннях на великі відстані, особливо з перетином державних кордонів.

В рамках реалізації Стратегії розвитку Укрзалізниці до 2030 року, має бути проведена масштабна робота, спрямована на усунення вузьких місць інфраструктури, підвищення якості вантажних залізничних перевезень, а також рівня комфорту для пасажирів, підвищення транспортної безпеки.

Поряд з розвитком інфраструктури пріоритетну увагу буде приділено

такому напрямку роботи, як вдосконалення нормативно-правової бази та збереження технологічної єдності галузі. Ключовий міжнародної міжвідомчої структурою, яка забезпечує вирішення цього завдання, залишається Рада із залізничного транспорту держав - учасниць Співдружності [67].

Вироблення нормативних і правових умов для здійснення міжнародних перевезень вантажів і пасажирів триває по лінії Організації співробітництва залізниць (ОСЗ). В даний час практично завершено узгодження основного тексту Конвенції про пряму міжнародному залізничному сполученні. Проект конвенції регламентує всі аспекти (технічні, технологічні, експлуатаційні, фінансові, економічні) організації та здійснення міжнародної залізничної перевезення вантажів і пасажирів на всьому євразійському просторі. Передбачається створення єдиного документа для клієнта та інших учасників ринку.

Другий напрямок розвитку міжнародних і транзитних вантажоперевезень полягає у спрощенні процедур перетину державних кордонів, оглядів, а також скорочення часу на ці операції. Потрібно мислити в категоріях створення комплексного, інтегрованого транспортного продукту з формуванням наскрізній тарифної ставки, а не просто організації перевезення з пункту А в пункт Б. Така робота ведеться спільно з профільними відомствами та міжнародними організаціями.

Третій напрям роботи - екологія. Ступінь впливу видів транспорту на навколишнє середовище різна, але підхід повинен бути єдиним: необхідно, наскільки це можливо і економічно виправдано, мінімізувати шкідливий вплив.

Четверте напрямок - підготовка кадрів. Хотів би відзначити багатий досвід, накопичений українськими залізничниками в цій сфері, адже в Україні діє розгалужена мережа дитячих залізниць, працюють залізничні коледжі, а також університети залізничного транспорту.

І нарешті, п'ятий напрямок роботи - повсюдне впровадження цифрових технологій в транспортну галузь - електронний обмін даними в обсязі електронної накладної при організації перевезення, розширення географії

застосування електронної накладної, яка дозволяє везти вантаж між різними державами, які застосовують різний транспортне право, за одним перевізним документом і прискорювати прикордонно-митні операції.

На 2022 рік керівництво Укрзалізниці повинно поставити перед собою кілька великих завдань. По-перше, це реалізація поточних інфраструктурних проектів за кордоном і збільшення проектного портфеля. По-друге, просування ініціатив і захист інтересів компанії в рамках участі в роботі міжнародних організацій. По-третє, розширення співпраці із закордонними партнерами з метою збільшення обсягів контейнерних перевезень в транзитному сполученні територією України.

Однак першочерговим завданням, безумовно, залишаються збір і аналіз інформації про наслідки пандемії COVID-19 для розвитку світового залізничного транспорту, а також повсюдне впровадження кращих практик для ефективного протистояння цій загрозі.

Можливі шляхи виходу залізничного транспорту з кризи:

1. Проведення дієвих реформ на залізничному транспорті.
2. Правова забезпеченість пропонованих реформ.
3. Проведення переоцінки основних фондів.
4. Залучення інвестицій як приватного капіталу на умовах концесії.
5. Створення єдиної інформаційної мережі.
6. Інтеграція залізничного транспорту України в світову транспортну систему.
7. Удосконалення системи формування тарифів.
8. Формування позитивного іміджу залізниць.
9. Підвищення рівня комфорту пасажирських перевезень.
10. Підвищення безпеки вантажних та пасажирських перевезень.
11. Максимальне задоволення попиту на перевезення залізничним транспортом.
12. Поетапне припинення перехресного субсидування пасажирських перевезень вантажними.
13. Розподіл сфери управління в залежності від характеристики

перевезень [68].

### *Основні напрямки та принципи оцінки антикризових заходів*

На наш погляд, антикризова політика менеджменту залізничної галузі повинна базуватися на класичних концепціях антикризового управління, з урахуванням позитивного досвіду підприємств інших галузей в Україні, або вивчаючи успішні ключові моменти антикризових заходів на залізничному транспорті в розвинених країнах.

Процес формування і реалізації антикризових заходів повинен бути наділений наступними властивостями:

- своєчасність, швидкість формування і реалізації заходів;
- взаємодія з концесіонерами як при визначенні (виборі) можливих заходів, так і оцінці їх результатів;
- прозорість процесу формування та реалізації антикризових заходів, досягнутого прогресу;
- передбачуваність, послідовність, узгодженість із довгостроковою стратегією розвитку залізничного транспорту України.

При цьому повинні бути забезпечені наступні ключові характеристики антикризових заходів: широке коло потенційних концесіонерів, створення умов для справедливої конкуренції між ними; чіткість процедур і обмежень стосовно доступу, прозорість; розподіл ризиків; формування позитивних поведінкових стимулів; врахування можливих майбутніх витрат від заходів при зростанні обсягів пасажирських та вантажних перевезень залізницею.

Аналіз антикризових заходів повинен базуватися на наступних загальних тезах: не буває «ідеальних» заходів, але потрібна фіксація можливих ризиків; потенціал навіть самих перспективних та креативних ідей може суттєво обмежуватися наявними ресурсами і подальшим адмініструванням; можлива (іноді неминуча) суперечливість впливу вжитих заходів на рівні окремих секторів, в такому випадку необхідно сформулювати перелік можливих конфліктних зон; не може бути кризи без втрат, але важливо як саме вигоди і витрати розподіляються серед різних підрозділів залізниць та серед стейкхолдерів; часто вкрай складно оцінити вплив

реальних ефектів тих чи інших заходів, але важливо організувати ефективний моніторинг і забезпечити можливості їх налаштування в разі необхідності; окремі тактичні заходи характеризуються високими витратами, деякі заходи неминуче будуть суперечити обраним раніше підходам до вирішення стратегічних завдань розвитку залізниць, тому іноді потрібно шукати нові шляхи і механізми вирішення таких завдань; формування і реалізація антикризових заходів у багатьох випадках вимагає оперативності, ручного управління і прийняття «вольових рішень», але це повинно компенсуватися більш високими вимогами до аргументації результатів вибору.

Одним з ефективних напрямів отримання доходів в умовах карантинних обмежень, на наш погляд, є тотальна цифровізація.

Криза, пов'язана з пандемією COVID-19, несе в собі хороші стимули для країн до прискорення цифровізації, оскільки заходи, покликані стримати поширення пандемії, змусили уряди і підприємства перевести більший обсяг своєї діяльності і послуг в онлайн-режим. Уряди можуть використовувати цифрові технології для підвищення якості та доступності комерційних послуг, оптимізації адміністративних процедур і підвищення ефективності реалізації програм соціального захисту [69].

Підприємства також все активніше вживають заходів, спрямованих на продовження своєї діяльності шляхом вивчення моделей ведення бізнесу онлайн і поліпшення можливостей віддаленої роботи своїх співробітників. Від 27 до 38% опитаних компаній в окремих країнах повідомляють про збільшення своєї ділової активності в інтернеті (наприклад, продаж) внаслідок пандемії; до 45% комерційних підприємств впровадили технології, що дозволяють працювати віддалено.

Рівень розвитку електронних послуг значно відрізняється від країни до країни. Охоплення інтернетом приблизно 63% населення в Україні.

Україна бере участь в ініціативі ЄС EU4Digital, спрямованої на розширення Єдиного цифрового ринку Європейського союзу в країні ВП.

В Україні уряд приступив до реалізації плану заходів з розвитку електронного уряду та організувало Міністерство цифровий трансформації,

що займається розробкою і реалізацією державної політики в сфері цифровізації. Уряд регулює і контролює екстрені закупівлі, використовуючи відкриті дані про контракти, доступні в системі електронних державних закупівель ProZorro. Починаючи з березня 2020 року підприємці можуть пройти навчання в рамках онлайн-заходів Центрів інформаційної підтримки підприємництва та онлайн-платформи Merezha.

Рекомендації мають загальний характер, проте ці базові принципи можуть стати корисною основою для оцінки можливих заходів:

- Підтримка МСП. Підтримка МСП в умовах пандемії COVID-19 повинна бути швидкою, добре скоординованою і поєднувати в собі фінансові заходи, в тому числі з боку центральних банків, трудову політику, податкову політику, а також взаємодія з приватним сектором. Мова йде про перевірку здатності і готовності урядів застосувати принцип «думай про малий» у всіх сферах економічної та соціальної політики, а також про пошук способів оцінки його впливу на стартапи та МСП.

- Політика в сфері зайнятості. Політичні заходи повинні бути націлені як на захист працівників від ризику зараження на робочому місці, так і на забезпечення їх доступу до матеріальної допомоги. Ряд країн прийняли закони, що дозволяють компаніям, які потрапили в складну ситуацію, скоротити робочі години, фінансово підтримують можливості віддаленої роботи.

- Політика в сфері туризму. Туризм є однією з галузей економіки, найбільш сильно постраждали під час кризи. Потрясіння, з яким зіткнулася світова туристична галузь, може скласти 45-70 % обсягу послуг в залежності від серйозності пандемії. Багато країн приймають адресні заходи підтримки своєї туристичної галузі.

- Міська політика. Міста по всьому світу грають ключову роль в реалізації карантинних заходів. Багато з них організували інформаційні портали і вжили заходів, спрямовані на підтримку найбільш вразливих верств населення в період карантину. Хоча ресурси більшості міст для надання фінансової підтримки обмежені, багато хто з них працюють над створенням

механізмів, які допомагають громадянам і підприємцям отримати пропоновану підтримку, і розвитком співпраці держави і приватного сектора з метою підтримки відновлення.

- Освітня політика. З економічної точки зору закриття шкіл на тривалий термін може завдати серйозної шкоди розвитку людського капіталу. Тому країнам дуже важливо швидко впровадити ефективні механізми дистанційного навчання, що забезпечують як навчання, так і взаємодію.

- Екологічна політика. Заходи підтримки не повинні підривати зусилля, спрямовані на вирішення поточних екологічних проблем шляхом ослаблення екологічних норм під час кризи, враховуючи можливий вплив норм якості навколишнього середовища на здоров'я організму в цілому.

### **3.2. Внесок Укрзалізниці у боротьбу зі зміною клімату як виконання екологічної складової Сталого розвитку суспільства.**

Транспорт є одним із потужним джерел забруднення повітря. Разом з тим, залізничний транспорт, наприклад, у порівнянні із автомобільним, є доволі екологічно чистим видом транспорту, але все ж таки шкідливі викиди в атмосферу, а також наприклад, розлив шкідливих речовин у ґрунт внаслідок аварій, все це має місце.

Двигуни внутрішнього згоряння тепловозів та енергетичні установки викидують левову частку парникових газів. В середньому за рік в процесі діяльності Укрзалізниці маємо викиди парникових газів у розмірі: діоксиду вуглецю – 148,250 тис. т; монооксиду вуглецю – 0,854 тис. т; неметанові леткі органічні сполуки – 0,374 тис. т.

Задля більш ефективного використання різних видів енергії та застосування альтернативних джерел енергії, в Укрзалізниці розробили проект Екологічної політики Укрзалізниці до 2030 року. На нашу думку, найголовніше – це втілити задумані заходи у життя.

Таблиця 3.1.

Об'єми викидів парникових газів АТ «Укрзалізниця»,  
2018-2020 рр., т

	2018	2019	2020
Діоксид вуглецю (CO <sub>2</sub> )	193 260,91	168 620,40	148 250,23
Оксид вуглецю (CO)	897,927	870,095	854,486
Неметанові леткі органічні сполуки (НМЛОС)	489,866	434,893	374,392
Сполуки азоту	331,1	317,0	251,710
Оксид азоту оксиду (N <sub>2</sub> O)	62,43	40,95	36,262
Метан (CH <sub>4</sub> )	35,828	41,422	21,446

Тобто, як видно із таблиці 3.1, у 2020 році викиди різного виду парникових газів зменшилися, але це відбулося зовсім не завдяки впровадженню альтернативних видів енергії та економії різного роду ресурсів, а внаслідок того, що обсяги перевезень різко впали внаслідок карантинних обмежень.

Таблиця 3.2.

Обсяг викидів в атмосферу забруднюючих речовин від стаціонарних джерел Укрзалізниці (без CO<sub>2</sub>), 2020 р., тис. т

<b>Всього, з них:</b>	<b>2,893</b>
NO <sub>x</sub>	0,252
SO <sub>x</sub>	0,391
стійкі органічні забруднювачі (СОЗ)	0
летючі органічні з'єднання (ЛОЗ), неметанові леткі органічні сполуки (НМЛОС)	0,374
небезпечні забруднювачі повітря (НЗП)	0
тверді частки (ТЧ)	0,967
інші стандартні категорії викидів в атмосферу	0,909

Таблиця 3.3.

Викиди забруднюючих речовин від стаціонарних джерел Укрзалізниці  
в атмосферне повітря, 2020 р.

Основні речовини	2020	
	т	%
метали та їх сполуки	29,703	1,03
речовини у вигляді суспендованих твердих часток	967,155	33,43
сполуки азоту	251,710	8,7
діоксид та інші сполуки сірки	390,958	13,51
оксид вуглецю	854,486	29,54
неметанові леткі органічні сполуки (НМЛОС)	374,392	12,94
метан	21,446	0,74
інші	3,218	0,11
<b>Всього без урахування діоксид вуглецю</b>	<b>2 893,068</b>	<b>100</b>

Як видно з таблиці 3.3, найбільшими забруднювачами повітря під час діяльності Укрзалізниці є речовини у вигляді суспендованих твердих часток та оксид вуглецю. Таким чином, потрібно докладати зусилля, щоб мінімізувати викиди саме цих шкідливих речовин.

Питання енергозбереження є в основних стратегічних документах, таких, як Стратегія розвитку Укрзалізниці на період 2019-2023 роки; Енергетична стратегія Укрзалізниці до 2035 року.

За економію енергоресурсів в Укрзалізниці відповідають фахівці Департаменту енергоменеджменту. Саме вони повинні вивчати існуючі норми викидів, аналізувати кількість викидів Укрзалізницею та пропонувати шляхи покращення ситуації.

Загальна ефективність енергоефективності характеризується рівнем енергоємності, який визначається відношенням суми витрат всіх енергетичних ресурсів за усіма напрямками використання на обсяги виконаної роботи. Даний показник розкриває раціональність використання всіх видів паливно-енергетичних ресурсів (т.у.п. – тонн умовного палива) до виконаної роботи (приведених млн т-км).

Так, за результатами 2020 року показник енергоємності був знижений щодо 2019 року на 5,3 %.

Внаслідок впроваджених енергоощадних заходів у 2020 році загальні обсяги споживання електроенергії по Укрзалізниці зменшились на 13,3 % порівняно з 2019 роком та склали 16 622 006 692 МДж (2019 рік - 19 178 136 272 МДж).

Таблиця 3.4.

## Споживання енергоресурсів в Укрзалізниці, 2019-2020 рр.

Назва показника	Одиниця виміру	2019	2020
Загальне споживання палива з невідновлюваних джерел по Укрзалізниці, (джоуль або похідна одиниця)	тис. т.у.п.	600,2	516,8
	МДж	17 652 482	15 200 698
за видом палива, (джоуль або похідна одиниця):			
дизельне паливо	тис. тонн	314,8	272,7
природний газ	млн куб. м	87,3	75,6
мазут	тис. тонн	0,76	0,72
вугілля	тис. тонн	34,6	23,5
дрова для опалення	тис. куб. м	17,0	15,1
бензин	тис. тонн	4,4	5,0
скраплений газ	тис. тонн	0,84	0,89
інші види первинного палива	тис. т.у.п.	2,1	1,6
Загальне споживання електроенергії по Укрзалізниці, (джоуль, кіловат-година чи їх похідні одиниці)	млн кВт·год	4 631,9	3 992,9
	тис. т.у.п.	1 505	1 298
	МДж	16674840 000	14374588206
Загальне споживання енергії на опалення по Укрзалізниці, (джоуль, кіловат-година чи їх похідні одиниці)	тис. Гкал	593,7	533,2
	МДж	2 485 643 790	2232217789
Загальна кількість проданого палива/енергії на опалення по Укрзалізниці (джоуль, кіловат-година чи їх похідні одиниці)	тис. Гкал	81,95	83,10
	МДж	343 100 065	347894472
Загальна кількість спожитої енергії по Укрзалізниці (джоуль або похідна одиниця)	МДж	19178 136 272	16622006692

Якщо порівняти викиди від пасажирських та вантажних перевезень, то вантажні перевезення значно сильніше забруднюють атмосферу. А отже, потрібно, аби вантажовласники, а їх вже половина від загальної кількості – це приватні оператори вживали заходи щодо раціонального використання енергоресурсів.

Таблиця 3.5.

## Потреби Укрзалізниці в енергії, 2018-2020 рр., МДж

Напрямок витрат енергоресурсів	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020/2019, %
Вантажні перевезення	32 422,5	31 552,8	30 037,8	-4,8
Пасажирські перевезення	7 616,3	2 309,8	3 732,3	61,6
Приміські перевезення	4 328,8	889,3	2 598,7	192,2
Нетягова сфера споживання	15 285,8	13 993,2	12 655,9	-9,6

Щороку Укрзалізниця витрачає близько 15 млрд грн на придбання енергоносіїв. Аби зменшити витрати на енергоносії, активно втілюється япрограма оновлення рухомого складу та інфраструктури. У 2020 році було проведено капітальні ремонти тягових трансформаторів, підстанцій, розподільчих електричних мереж із заміною обладнання; удосконалено логістику перевізного процесу; досягнуто скорочення експлуатаційного парку тягового рухомого складу завдяки підвищення його продуктивності; проведено модернізацію тягового рухомого складу, енергоспоживаючого обладнання, інженерних мереж та обладнання; підвищено ККД котелень і систем/об'єктів теплозабезпечення. У 2020 році на виконання енергозберігаючих заходів витрачено 82,2 млн грн.

Таблиця 3.6.

## Витрати на реалізацію основних напрямів Програми енергозбереження, 2019-2020 рр., млн.грн

Основні напрями Програми	2019 рік	2020 рік
Енергозберігаючі заходи в тязі поїздів (дизельне паливо)	118,7	39,8
Енергозберігаючі заходи в електроенергетиці	73,8	28,0
Енергозберігаючі заходи з економії котельно-пічного палива	29,3	14,4

Завдяки впровадженню енергозберігаючих заходів Програми за 2020 рік фактично зекономлено 40,7 тис. тонн палива в умовному обчисленні орієнтовною вартістю у 416,6 млн грн, що відповідає 2,2 % загальної річної

кількості спожитих енергоресурсів, зокрема зекономлено: 8,8 тис. тонн дизельного палива, 79 млн кВт·год електроенергії, 113,2 тонни бензину, 1,1 млн м куб. природного газу, 354 тонни вугілля, 59,1 тонни мазуту, 2,7 тис. Гкал теплоенергії.

Таблиця 3.7.

Скорочення енергоспоживання Товариства за основними видами енергоресурсівунаслідок впровадження Програми, 2020 р.

Напрямок енергозберігаючих заходів	Обсяги скорочення витрат <sup>25</sup>	МДж
Зниження витрат дизельного палива	8 839 т	376 960
Зниження витрат електроенергії	79 млн кВт· год	755 153
Зниження витрат котельно-пічного палива	1 637 т.у.п.	48 147
Зниження витрат бензину	113,2 т	4 961

Також за 2020 рік знижено питомі норми витрат енергоресурсів на основну діяльність – тягу поїздів. У теплотязі – на 2,2 % та в електротязі – на 4,2 %.

Упродовж 2020 року працівники Департаменту енергоменеджменту виконали 115 перевірок, було визначено резерви економії та можливості енергозбереження на суму близько 417 млн грн.

В планах Укрзалізниці на середньострокову перспективу в напрямі раціонального використання енергоресурсів наступні заходи:

1. Впровадження заходів Програми енергозбереження на залізничному транспорті на 2021 рік.
2. Розробка Енергетичної Стратегії Укрзалізниці до 2035 року «Інновації, енергоефективність, конкурентоспроможність».
3. Зниження енергоємності залізниці на 4,5 %.
4. Зменшення питомих витрат енергоресурсів у тязі поїздів: в теплотязі – на 4,9 %, в електротязі – на 3,5 %.
5. Впровадження електронних приладів обліку палива.
6. Впровадження системи екологічного менеджменту згідно з міжнародними стандартами, ISO 14001:2015.
7. Затвердження Екологічної політики Укрзалізниці до 2030 року.

### **3.3. Формування і вибір стратегій економічної поведінки залізниць.**

В сучасних умовах, які характеризуються нестабільністю, Укрзалізниця змушена здійснювати свою господарську діяльність в умовах економічної кризи. В основі сучасного стратегічного планування економічної поведінки підприємства в умовах кризи лежить концепція антикризового управління, яку сучасні вчені розглядають як на макрорівні (державне антикризове регулювання), так і на рівні підприємства (антикризове управління).

Антикризове управління залізницею має на меті корегування цілей та розробку масштабних антикризових стратегій. Антикризове управління виконує діагностичну, профілактичну, планову, відновлювальну, забезпечуючу, підтримуючу та інші функції. Етапи проведення антикризового управління включають: аналіз фінансового стану, визначення масштабів розповсюдження кризового процесу чи явища, визначення факторів, що впливають на розвиток кризи, розробку заходів щодо поліпшення платоспроможності залізниць, розробку та реалізацію антикризового плану.

Основною метою стратегічного планування діяльності залізниць є забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування в майбутньому. Тобто, якщо кінцевим продуктом стратегічного планування є обрані цілі і певні стратегії розвитку залізниць в довгостроковій перспективі, а результатом антикризового управління - антикризові стратегії і антикризові програми.

Зовнішня антикризова економічна поведінка залізниць - це процес здійснення дій, спрямованих на встановлення такої взаємодії з факторами зовнішнього середовища підприємства.

Внутрішня антикризова економічна поведінка залізниць - це процес здійснення дій, спрямований на пристосування внутрішнього середовища залізниць до вимог зовнішнього середовища для забезпечення формування, вибору і реалізації антикризових стратегій і програм (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Характеристика факторів макросередовища, що впливають на зовнішню антикризову економічну поведінку залізниць

Фактори макросередовища	Характеристика особливостей факторів щодо зовнішньої антикризової економічної поведінки
Економічні	Виявлення можливостей і загроз для залізниць на основі моніторингу та прогнозування основних економічних факторів: рівень інфляції, платоспроможність населення, наявність карантинних обмежень, наявність необхідного рухомого складу.
Політико-правові	Моніторинг рівня політичної стабільності, державної політики і державних програм у сфері розвитку залізничного транспорту, податкового законодавства, нормативно-правової бази щодо діяльності залізниць, антимонопольної політики, законодавства про концесію.
Соціальні	Дослідження соціально-культурних чинників дозволяє обґрунтувати економічну поведінку залізниць з урахуванням: культурних традицій і цінностей, менталітету, рівня освіти соціальних верств суспільства.
Демографічні	На формування моделі економічної поведінки впливає структура попиту на перевезення, яка залежить від чисельності населення (якщо мова йде про пасажирські перевезення) і від роботи промислових підприємств (якщо мова йде про вантажні перевезення).
Міжнародні	Загрози і можливості для залізниць можуть виникнути в результаті полегшення доступу пасажирів та вантажовідправників до інших альтернативних видів транспорту, політичні зміни на міжнародній арені.
Технологічні	Зміна моделі економічної поведінки під впливом появи і використання нових форм і методів перевезень, вихід на ринок нових перевізників.
Інформаційні	Формування баз даних на основі всіх можливих джерел інформації про стан макросередовища підприємства і коректування моделі економічної поведінки з урахуванням отриманих даних.
Кризової циклічності	Аналіз зовнішньої економічної кризи, визначення її фази в поточний момент створює умови для прийняття поведінкових рішень щодо мінімізації виникаючих загроз і пошуку нових можливостей.

Стратегічне планування антикризового економічної поведінки підприємств залізничного транспорту містить наступні етапи: формування місії і цілей, узгодження цілей з показниками-індикаторами економічної поведінки і антикризового управління, розробка стратегій розвитку, розробка системи заходів щодо попередження та запобігання кризи.

Таблиця 3.9.

**Формування зовнішніх стратегічних цілей і стандартів поведінки  
Укрзалізниці.**

<b>Корпоративна ціль</b>	<b>Стандарти зовнішньоекономічної поведінки</b>	<b>Функціональні цілі</b>
Реалізація наступального типу поведінки, що забезпечить темпи зростання обсягів перевезень	Стандарт зовнішнього конкурентного економічної поведінки: забезпечити зростання ринкової частки	збільшити обсяги перевезень; розробити оптимальну тарифну політику; провести моніторинг поведінкових стратегій конкурентів.
	Стандарт зовнішньої ринкової економічної поведінки: зростання обсягу перевезень за рахунок посилення зв'язків з вантажовідправниками, що відносяться до типу поведінки «професіонал» і «раціональний»; зростання обсягу перевезень за рахунок залучення пасажирів «раціонального», «економного» і «консервативного» типів поведінки; зростання обсягу перевезень за рахунок залучення активних посередників, а також інвесторів, які будуть рекламувати себе і залізницю.	задоволення приросту попиту на перевезення; розширення спектра перевезень і супутніх послуг; забезпечення проведення ефективних рекламних компаній, підвищення іміджу залізниць.
	Стандарт зовнішньо-економічної поведінки логістичних партнерів: забезпечити зростання вантажопотоку за рахунок посилення контактів із логістичними партнерами, що реалізують «кваліфікований», «надійний», «стратегічний» тип поведінки.	вибір моделей поведінки з логістичними партнерами, що забезпечують зниження логістичних витрат; вибір моделей поведінки, що дозволяють втрату вантажів під час перевезень; вибір норм поведінки щодо формування замовлень на перевезення; вибір норм поведінки, які контролюють терміни доставки.
	Стандарт зовнішньої контактної економічної поведінки: забезпечити зростання перевезень за рахунок тісної співпраці з громадськими організаціями, ЗМІ та широкою громадськістю; забезпечити зростання перевезень за рахунок лояльного ставлення фінансових структур і місцевих органів влади.	вибір норм поведінки, які забезпечують лояльне ставлення з боку пасажирів і вантажовідправників.
	Стандарт зовнішньої антикризової економічної поведінки: забезпечити зростання перевезень за рахунок мінімізації впливу кризових явищ; забезпечити зростання перевезень за рахунок превентивних антикризових заходів.	моніторинг кризових явищ, які стосуються поведінки конкурентів і логістичних партнерів; виявлення змін в поведінці пасажирів і вантажовідправників, обумовлені факторами мікро- і макро-невизначеності.

Відносно вітчизняних залізниць, які перебувають у складних економіко-політичних умовах, пріоритетною метою слід визнати отримання прибутку, що характеризує певною мірою стабільність діяльності підприємства та забезпечує економічний і соціальний розвиток, що дозволить забезпечити створення нових робочих місць. В таблиці 3.9 представлені стратегічні цілі і стандарти зовнішньоекономічної поведінки Укрзалізниці. Після етапу формування місії, корпоративної мети, стратегічних стандартів поведінки йде етап формування альтернативних стратегій поведінки і обґрунтування вибору альтернативного варіанту.

Таблиця 3.10.

Характеристика основних науково-методичних підходів до розробки стратегічних альтернатив

<i><b>Підхід</b></i>	<i><b>Сутність підходу</b></i>
Управлінський (А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд)	Залежно від стилю управління розробка стратегічних альтернатив здійснюється чотирма підходами: головним стратегічним підходом, підходом делегування повноважень, колабораціоністських (змішаним) і ініціативним підходами.
Портфельний (матричний) (І. Ансофф [12, 13])	Формування портфеля стратегічних альтернатив на основі розробки матриць: BCG, GE / McKinsey, Shell / DPM, Ансоффа, Портера та ін.
SWOT-аналіз (Ф. Котлер[38])	Стратегічні альтернативи визначають виходячи з зіставлення SWOT-факторів середовища і підприємства для чотирьох зон матриці з урахуванням можливостей, усунення загроз, збереження і використання сильних сторін, усунення слабких сторін.
Конкурентний (І. Ансофф[12])	Стратегічні альтернативи розробляються відповідно до напрямів зростання, що враховують співвідношення «Товар-ринок», «зростання ринку - конкурентна позиція підприємства».
Евристичний (Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лемпел)	Здійснюється на основі ситуаційного передбачення (школа підприємництва), усвідомлення перспектив (когнітивна школа), досягнення впливу (школа влади), інтуїтивного підходу (школа культури), реакція на зміни зовнішнього середовища (школа зовнішнього середовища)
Сценарний(Дж. Дей, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лемпел)	Заснований на припущенні декількох варіантів розвитку подій в майбутньому.
Корпоративний (Л.М. Березіна [19])	Використання основних видів корпоративних стратегій: зростання, стабілізації та скорочення.
Амбіціозний (Г. Хамел, К.К. Прахалад)	Заснований на об'єднанні аналітичних методів з творчим підходом персоналу підприємства до розробці стратегій та амбітних цілях.

До факторів, що впливають на формування альтернатив відносять фактори зовнішнього макросередовища, галузеві особливості, специфіку діяльності, рівень конкуренції, можливості і загрози для підприємства. Крім статичних чинників, на розробку альтернативних варіантів впливає динамічний фактор поведінки, який відображає процесний характер розробки альтернатив, і повинен враховуватися як елемент вибору і реалізації стратегії.

Відповідно до обраного типу поведінки формуються корпоративні стратегічні цілі і стандарти поведінки, які обумовлюють формування стратегічних альтернатив (табл. 3.11).

Таблиця 3.11.

Обґрунтування стратегічних альтернатив на основі обраного типу поведінки Укрзалізниці.

<b>Типи поведінки</b>	<b>Корпоративна стратегія</b>	<b>Стратегічні патерни зовнішньої антикризової економічної поведінки</b>
Стратегічні альтернативи наступальної поведінки	Наступ за рахунок зростання частки ринку	що забезпечують зростання ринкової частки.
	Наступ за рахунок конкурентних переваг	що забезпечують оновлення існуючого ринку.
	Наступ за рахунок активізації ланцюжка цінностей	що забезпечують збільшення інтенсивності покупки існуючих видів перевезень.
	Наступ за рахунок нових видів перевезень та нового спектру послуг	що забезпечують посилення зв'язків з покупцями «професіоналами» і «раціоналістами».
	Наступ за рахунок комплексних заходів	що забезпечують переконання використання нових товарів, що забезпечують посилення контактів з логістичними партнерами, що забезпечують співпрацю з громадськими організаціями, ЗМІ, що забезпечують лояльність фінансових структур і місцевих органів влади, що забезпечують здійснення превентивних антикризових заходів.

Як видно з таблиці, обраний наступальний тип поведінки Укрзалізниці дозволить досягти корпоративної мети, що полягає в забезпеченні темпу зростання перевезень за рахунок комплексного або часткового вибору з

набору стратегічних альтернатив, які передбачають реалізацію наступальної поведінки за рахунок зростання частки ринку, посилення конкурентних переваг, активізації ланцюжка цінностей і розширення видів перевезень та спектру супутніх послуг.

Як наступний крок на етапі вибору стратегічних альтернатив доцільно запропонувати аналіз спроможності і готовності управлінського персоналу і працівників підприємства до проведення даних заходів. Для здійснення аналізу доцільно провести опитування топ-менеджерів і відповідальних працівників з питань формування, вибору і подальшого впровадження стратегічних альтернатив на залізниці.



Рисунок 3.1 – Методи, що використовуються при формуванні стратегічних альтернатив і виборі стратегій.

Важливою складовою механізму формування та вибору стратегічних альтернатив є обґрунтування критеріїв, відповідно до яких залізниця здійснює вибір стратегій для подальшої їх реалізації. Найбільшого поширення набули матричні методи, застосування яких дозволяє оцінити становище підприємства по відношенню до конкурентів. До цієї групи методів відносять: матрицю «Зростання-частка ринку» (BKG); матриця «привабливість ринку-позиція компанії (McKinsey); модель Shell / DPM; модель життєвого циклу продукту ADL / LC; матриця «Товар-Ринок» І. Ансоффа; SWOT-аналіз; карти стратегічних груп.

На відміну від матричних, аналітична складова графо-аналітичних методів дозволяє не тільки візуалізувати стратегічні альтернативи, але і їх формалізувати. До таких моделей відносять: модель М. Портера типових стратегій; граф SPACE-аналіз; ресурсна модель Р.Гранта; багатокутник конкурентоспроможності.

Проведення SPACE-аналізу, крім оцінювання привабливості галузі та конкурентних переваг, передбачає аналіз стабільності зовнішнього середовища і фінансовий стан підприємства. Логічність, відносна швидкість отримання результатів, візуалізація роблять цей метод широко використовуваним на практиці, незважаючи на такі недоліки, як недостатня обґрунтованість критеріїв, використання експертних оцінок для кількісних показників і обмеженість стратегічних позицій підприємства. Метод SWOT-аналіз з 9-ю активними полями, як і граф SPACE-аналіз є похідними від чотирьохпольної матриці SWOT-аналізу, тобто, характеризують сили, слабкості, можливості та загрози, але з використанням якісних і кількісних показників.

До третьої групи методів формування стратегічних альтернатив слід віднести методи прийняття рішень: метод мозкового штурму, метод Дельфі, сценарний метод та ін. Незважаючи на те, що ці методи засновані на експертних думках, вони найбільш прийнятні для обґрунтування стратегічних альтернатив зовнішньої економічної поведінки з урахуванням комплексного підходу до їх використання. Сутність запропонованого

комплексного підхід полягає в об'єднанні методів прийняття рішень з аналітичними методами, що дозволяють формалізувати і кількісно визначити параметри альтернатив.

Обґрунтування альтернативних варіантів стратегій зовнішньої економічної поведінки доцільно здійснювати за допомогою розгорнутого сценарного методу, сутність якого полягає у виборі трьох варіантів альтернативних стратегій і розробки для них трьох варіантів сценаріїв, що відображають імовірнісні зміни в поведінці суб'єктів зовнішнього мікросередовища в стратегічному періоді. При цьому кожен варіант «альтернатива-сценарій» повинен характеризуватися кількісними показниками.

До групи математичних методів входять математичний аналіз і теорія ймовірностей, методи оптимального і лінійного програмування, елементи математичної статистики та імітаційне моделювання. Використання зазначених методів дозволяє враховувати безліч змінних, які характеризують зміни в зовнішньому середовищі, обумовлені високим рівнем економічної невизначеності. Перевагою математичних методів є їх адаптація до прикладних програмних пакетів, що дозволяє обробляти стратегічні альтернативи і отримувати оптимальні рішення щодо вибору стратегії. Складність у використанні математичних методів полягає в необхідності опису стратегічних альтернатив за допомогою математичної або імітаційної моделі, що включає тільки кількісні показники.

Вибір стратегії поведінки зі сформованих альтернативних варіантів можна здійснювати за допомогою використання методів багатокритеріального аналізу. У випадках, коли економічні процеси описуються ймовірнісними показниками, якісні результати можна отримати, використовуючи теорію нечітких множин. Метод векторної стратифікації відрізняється простотою, наочністю і легкістю модифікації; якісно розроблена модель дозволяє багаторазово аналізувати велику кількість альтернатив. Методи SMART, TOPSIS, ELEKTRЕ використовуються, коли необхідно перевести експертні оцінки в кількісні показники. До основних

недоліків багатокритеріальних методів слід віднести: потребу у великому обсязі інформації (метод аналізу корисної вартості, ELEKTRE), в тому числі експертної (MAI), складності розрахунків (метод векторної стратифікації), недостатню формалізацію (TOPSIS), обмежену кількість критеріїв оцінки (SMART).

При виборі стратегії слід звернути увагу на фактор оптимальності і фактор ризику.

Згідно з логікою стратегічного планування останнім етапом є розробка функціональних стратегій. Від вибору фінансової тактики поведінки залежить можливість забезпеченості підприємства всіма видами ресурсів, необхідних для підтримки бажаних темпів зростання і розвитку.

Стратегія антикризового управління – це адаптивність і гнучкість підприємства до зовнішніх змін для недопущення кризової ситуації всередині підприємства. Кризові явища, з якими стикається залізничний транспорт, можуть мати як зовнішню, так і внутрішню природу. Незважаючи на це, загальний характер заходів щодо запобігання їх негативного впливу в цілому однаковий, але має різний вектор спрямованості, а розвиток будь-якого підприємства залежить не від джерела нестабільності, а від правильно організованої поведінки, спрямованої на недопущення або усунення наслідків кризи. Вирішити ці завдання дозволяє функціональна антикризова тактика внутрішньої економічної поведінки, під якою слід розуміти спосіб реалізації стратегічних патернів антикризової економічної поведінки.

Обґрунтування функціональних тактик має здійснюватися відповідно до визначених критеріїв, беручи до уваги, що тактика передбачає варіант реалізації стратегії. Так, формування набору тактик має відповідати наступним критеріям: послідовності, логічності, реверсивності, адаптивності, ефективності, досяжності, ризиковості.

Формування і реалізація антикризової функціональної тактики має тісний взаємозв'язок з іншими тактиками функціонального рівня і є підтримуючою для реалізації стратегічних патернів зовнішньої економічної поведінки. Підприємства можуть застосовувати два види антикризової

тактики: захисну і наступальну. Однак, якщо підприємство знаходиться в кризовій ситуації, перш ніж використовувати захисну антикризову поведінку, необхідно вивести підприємство з кризи.

В даний час підсилити конкурентні переваги можливо за рахунок ефективного використання різних інновацій, серед яких на залізниці може бути і туризм, і використання роботів тощо. Відомими економістом К. Фріменом [53, с. 126-167] було запропоновано основні моделі інноваційної поведінки: традиційні, імітаційні, наступальні, оборонні та залежні.

Матриця відповідності функціональних тактик розробленим стратегічним паттернам антикризової економічної поведінки Укрзалізниці представлена в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12.

Матриця обґрунтування групування функціональних тактик щодо стратегічних паттернів поведінки для Укрзалізниці.

Зміст функціональних тактик поведінки	Стратегічні патерни зовнішнього антикризового економічної поведінки								
	СПВП <sub>1</sub>	СПВ П <sub>2</sub>	СПВ П <sub>3</sub>	СПВ П <sub>4</sub>	СПВ П <sub>5</sub>	СПВ П <sub>6</sub>	СПВ П <sub>7</sub>	СПВ П <sub>8</sub>	СПВ П <sub>9</sub>
<i>1. Функціональна технологічна тактика поведінки</i>									
1.1. Цінова тактика	+++	++	++	++	+	+	-	+	+
1.2. Тактика якості перевезень	+++	+++	++	+++	+++	+	+	-	+
1.3. Тактика оновлення видів перевезень та послуг	+++	+++	+	+++	+	++	-	-	+
1.4. Тактика часових меж	+	+	++	+++	+	++	-	-	+
1.5. Тактика рівня обслуговування	++	+	+++	++	+	-	+	-	+
<i>2. Функціональна маркетингова тактика поведінки</i>									
2.1. Когнітивна тактика	++	++	+++	+	++	+	+	-	+
2.2. Комунікативна тактика	++	+++	++	++	+++	-	-	-	+
2.3. Цінова тактика	+++	++	+	++	+	-	-	+	+
2.4. Товарна тактика	+++	++	++	+++	++	+	-	-	+
<i>3. Функціональна логістична тактика поведінки</i>									
3.1. Тактика доцільності взаємовідносин	++	+	-	-	-	++	-	-	+
3.2. Тактика між особистих відносин	-	-	-	-	+	+++	-	-	+
3.3. Тактика складності закупівель	+	+	-	-	-	++	-	-	+
3.4. Тактика мінімізації логістичних витрат	-	-	+	-	-	+++	-	-	++
3.5. Тактика якості логістичного сервісу	++	+	+	++	+	+++	+	-	++
3.6. Тактика логістичної інфраструктури	++	+	+	++	+	+++	-	-	+
<i>4. Функціональна кадрова тактика поведінки</i>									
4.1. Аксиоматична тактика	++	+	++	++	+	+	-	-	-
4.2. Партнерська тактика	++	-	++	++	+	-	-	-	-

4.3. Тактика диференційованого набору кадрів	+	-	+	+	+	-	-	-	+
<i>5. Функціональна фінансова тактика поведінки</i>									
5.1. Тактика збалансованості фінансових можливостей і цілей підприємства	+++	++	+	+	+	++	+	+	++
5.2. Тактика фінансового контролю діяльності підприємства	+++	+	+	+	-	+++	-	-	+++
5.3. Тактика формування стратегічних фінансових резервів	+	++	+	+	+	++	-	-	++
5.4. Тактика забезпечення фінансової безпеки	+	++	+	+	+	++	+	+	+++
<i>Зміст функціональних тактик поведінки</i>	<i>Стратегічні патерни зовнішнього антикризового економічної поведінки</i>								
	<i>СПВП<sub>1</sub></i>	<i>СПВ П<sub>2</sub></i>	<i>СПВ П<sub>3</sub></i>	<i>СПВ П<sub>4</sub></i>	<i>СПВ П<sub>5</sub></i>	<i>СПВ П<sub>6</sub></i>	<i>СПВ П<sub>7</sub></i>	<i>СПВ П<sub>8</sub></i>	<i>СПВ П<sub>9</sub></i>
<i>6. Функціональна антикризова тактика поведінки</i>									
6.1 Тактика відновлення	-	-	+	+	-	++	+	-	+
6.2. Тактика захисту	+	+	+	+	+	++	+	-	+++
6.3. Тактика наступу	++	++	+	++	+	+++	+	+	+++
<i>7. Функціональна інноваційно-інвестиційна тактика поведінки</i>									
7.1. Умовно-інноваційна тактика	+	-	-	+	-	+	-	-	-
7.2. Імітаційна тактика	+	-	+	+	-	+	-	-	-
7.3. Залежна тактика	-	-	+	+	-	+	-	+	-
7.4. Опортуністична тактика	++	+	+	++	+	-	-	-	+
7.5. Захисна тактика	+	+	+	+	+	+	-	+	+
7.6. Агресивна тактика	+++	++	++	++	+	+	+	+	+
<i>8. Функціональна управлінська тактика поведінки</i>									
8.1. Організаційна тактика	+++	++	+	++	+	++	+	+	++
8.2. Тактика процесу планування	+++	++	+	++	+	+	+	+	+++
8.3. Мотиваційна тактика	+++	+	++	+	+	++	++	+	+
8.4. Тактика здійснення контролю реалізації стратегій	+++	+++	+	++	+	++	+	+	++

\* СПВП<sub>1</sub> - забезпечують зростання ринкової частки; СПВП<sub>2</sub> - забезпечують оновлення існуючого ринку; СПВП<sub>3</sub> - забезпечують збільшення інтенсивності покупки існуючих видів перевезень; СПВП<sub>4</sub> - забезпечують посилення зв'язків з покупцями «професіоналами» і «раціоналістами»; СПВП<sub>5</sub> - забезпечують переконання використання нових видів перевезень і послуг; СПВП<sub>6</sub> - забезпечують посилення контактів з логістичними партнерами; СПВП<sub>7</sub> - забезпечують співпрацю з громадськими організаціями, ЗМІ; СПВП<sub>8</sub> - забезпечують лояльність фінансових структур і місцевих органів влади; СПВП<sub>9</sub> - забезпечують здійснення превентивних антикризових заходів.

\* Рівень значимості елемента для реалізації стратегічних патернів поведінки: «+» - низький; «++» - середній; «+++» - високий; «-» - не має вагомого значення.

Після обґрунтування змісту функціональних тактик економічної поведінки здійснюється аналіз їх узгодженості і визначається рівень значимості кожної з функціональних складових за допомогою методу парних

порівнянь. Третій етап передбачає аналіз системи функціональних тактик поведінки на відповідність критеріям обґрунтування.

**Стратегічні патерни зовнішньої економічної поведінки**

**Функціональні тактики внутрішньої економічної поведінки**

Зростання частки на ринку перевезень	Тактика рухливості пропозицій залізниць
Оновлення існуючого ринку	Тактика часових меж
Зростання інтенсивності перевезень	Тактика рівня і форм обслуговування
Посилення зв'язків з пасажиром «професіоналами» і «раціоналістами»	Когнітивна тактика
Переконання використання нових послуг	Комунікативна тактика
Посилення контактів із логістичними партнерами	Цінова тактика
Співпраця з громадськими організаціями, ЗМІ	Тактика пропозиції
Лояльність фінансових структур і місцевих органів	Тактика міжособистісних відносин
Здійснення превентивних антикризових заходів	Тактика складності закупівель
	Тактика мінімізації логістичних витрат
	Тактика якості логістичного сервісу
	Тактика логістичної інфраструктури
	Аксіоматична тактика
	Партнерська тактика
	Тактика набору кадрів
	Тактика збалансованості фінансових можливостей і цілей підприємства
	Тактика фінансового контролю діяльності підприємства
	Тактика формування стратегічних фінансових резервів
	Тактика забезпечення фінансової безпеки
	Захисна тактика
	Агресивна тактика
	Організаційна тактика
	Тактика процесу планування
	Мотиваційна тактика

Рисунок 3.2 – Формалізація функціональних тактик внутрішньої економічної поведінки у відповідності зі стратегічними патернами зовнішньої антикризової економічної поведінки.

На рисунку 3.2 представлена схема, де стратегії вищого рівня узгоджено із функціональним рівнем, який відповідає за реалізацію стратегічних, тактичних та оперативних цілей.

Таблиця 3.13.

Матриця відповідності категорій працівників основних підрозділів підприємства функціональним тактикам внутрішньої поведінки

Основні категорії працівників	Функціональні тактики внутрішньої економічного поведінки							
	технологічна	маркетингова	логістична	кадрова	фінан-сова	антикризова	іноваційно-інвестиційна	управлінська
Керівники		+	+	+	+	+	+	+
Професіонали	+		+					
Робітники	+							
Фахівці	+							
Технічні службовці	+							

Таблиця 3.14.

Матриця відповідності цільових орієнтирів підприємства функціональним тактикам внутрішньої поведінки

Функціональні цілі підприємства	Функціональні тактики внутрішньої економічної поведінки							
	технологічна	маркетингова	логістична	кадрова	фінан-сова	антикризова	іноваційно-інвестиційна	управлінська
Збільшення обсягів перевезень	+	+		+			+	+
обґрунтування оптимальної товарної та цінової політики		+				+	+	+
моніторинг поведінкових стратегій конкурентів		+				+		+
задоволення попиту на перевезення	+	+		+	+	+		
Розширення спектру послуг	+	+		+		+	+	+
Ефективні рекламні акції		+				+	+	+
оптимізація взаємовідносин з логістичними партнерами	+	+	+	+				

На першому етапі складаються матриці, які відображають взаємозв'язок функціональних тактик внутрішньої поведінки зі складовими елементами моделі. На основі побудованих матриць визначається комплекс заходів для основних підрозділів підприємства відповідно до встановлених

цілей, який є основою для формування відповідної моделі поведінки. Використовуючи більш глибоку деталізацію дій, можна розробляти моделі поведінки не тільки для підрозділів, а й на рівні основних категорій працівників.

Таблиця 3.15.

Матриця відповідності ситуацій, що виникають в процесі функціонування залізниць функціональним тактикам внутрішньої поведінки

<i>Ситуації</i>	<i>Функціональні тактики внутрішнього економічного поведінки</i>							
	технологічна	маркетингова	логістична	кадрова	фінансова	антикризова	іноваційно-інвестиційна	управлінська
Взаємодія з пасажирами та вантажовідправниками	+	+		+		+	+	
Взаємодія з логістичними партнерами	+		+		+			+
Відносини в трудовому колективі				+		+		+
Відносини з контактними аудиторіями	+				+	+	+	+
Реагування на дії конкурентів		+	+	+	+	+	+	+

На другому етапі здійснюється автоматизація процесу управління на основі розробленої інформаційно-аналітичної платформи. Далі наведемо приклад розробки моделі поведінки пасажирів. Базуючись на моделях поведінки, на залізниці розробляються внутрішні стандарти поведінки працівників, які містять правила, норми, алгоритми стандартних дій. У більшості випадків внутрішні стандарти поведінки замінюють посадові інструкції і, крім переліку виконуваних функцій, включають вимоги до компетенцій співробітника, до зовнішнього вигляду, правила прийняття рішень в нестандартних ситуаціях та ін. Так, внутрішній стандарт поведінки працівника залізниці може включати вимоги до зовнішнього вигляду; правила поведінки в нестандартних ситуаціях.

Таблиця 3.16.

**Матриця відповідності комплексів дій, заходів і процедур  
функціональних тактик внутрішньої поведінки**

<i>Комплекси дій, заходів і процедур</i>	<i>Функціональні тактики внутрішньої економічної поведінки</i>							
	<i>технологічна</i>	<i>маркетингова</i>	<i>логістична</i>	<i>кадрова</i>	<i>фінан-сова</i>	<i>антикризова</i>	<i>іновачійно-інвестиційна</i>	<i>управлінська</i>
Налагодженість технологічних операцій	+	+	+	+	+	+		+
Формування цінностей підприємства				+				+
Стандартизація процесу прийняття поведінкових рішень								+
Орієнтація на стандартизовані дії	+		+	+		+		
Використання нових методів роботи	+	+	+	+		+	+	+
Вирішення питань на безконфліктній основі	+		+	+				+
Узгодженість внутрішнього та зовнішнього середовища			+		+	+		
Контроль якості обслуговування	+			+				
Контроль якості перевезень	+	+	+					
Контроль якості транспортної інфраструктури та рухомого складу	+							
Контроль рівня витрат					+	+		+
Наявність зворотного зв'язку із пасажирами та вантажовідправниками	+	+		+				
Наявність зворотного зв'язку із діловими партнерами			+		+			+
Наявність зворотного зв'язку з контактними аудиторіями						+		+
Повага до пасажирів та вантажовідправників	+			+				
Повага до ділових партнерів			+	+				
Повага до контактної аудиторії				+		+		
Повага до конкурентів						+		
Повага між членами колективу				+				+
Пришвидшення інформаційного потоку	+						+	+
Радрова політика				+				+
Формування корпоративної культури								+
Створення стимулів ефективної економічної поведінки								+
Виявлення чинників кризових явищ					+	+		+
Система контролю дотримання стандартів економічної поведінки								+

Таблиця 3.17.

Матриця відповідності критеріїв оцінювання функціональним тактик  
внутрішньої поведінки

Критерії оцінювання	<i>Функціональні тактики внутрішньої економічної поведінки</i>							
	технологічна	маркетингова	логістична	кадрова	фінансова	антикризова	іноваційно-інвестиційна	управлінська
досягнення поставленої мети	+	+	+	+	+	+	+	+
якість прийнятих управлінських рішень								+
задоволеність взаємодією	+	+	+	+				
зміцнення відносин	+	+	+	+				
високий рівень компетенцій	+	+	+	+	+	+	+	+
оперативність функцій, що виконуються	+	+	+	+	+	+	+	+
якість виконуваних функцій	+	+	+	+	+	+	+	+
позитивний настрій пасажирів, вантажовідправників, інвесторів, конкурентів	+	+	+	+		+		+
відсутність конфліктних ситуацій	+	+	+	+		+	+	+
мінімізація ризику настання кризових явищ					+	+	+	+
підтримання сприятливого клімату в колективі				+				+

Третім етапом процесу реалізації стратегій антикризової економічної поведінки є впровадження розроблених моделей поведінки. Застосування розроблених моделей на практиці є доволі складним завданням, адже працівники зазвичай не хочуть змін, особливо, якщо потрібні зусилля з їхнього боку. На четвертому етапі слід обґрунтувати форми і методи контролю за дотриманням і виконання моделей внутрішньої поведінки. Тут менеджер – основна ключова фігура, яка контролює виконання розроблених моделей. На п'ятому етапі розробляються положення про коригування моделей внутрішньої поведінки, викликані змінами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств залізничного транспорту.

Таблиця 3.18

## Обґрунтування стратегічних альтернатив

<i>Типи поведінки</i>	<i>Корпоративна стратегія</i>	<i>Забезпечуючі стратегії</i>
Стратегічні альтернативи наступальної поведінки	Наступ за рахунок зростання частки ринку	Стратегія зростання частки ринку
	Наступ за рахунок конкурентних переваг	Стратегія посилення зв'язків з пасажирями «професіоналами» і «раціоналістами»
	Наступ за рахунок активізації ланцюга цінностей	Стратегія посилення контактів з логістичними партнерами
	Наступ за рахунок відкриття нових видів перевезень та нових послуг	Стратегія співпраці з громадськими організаціями, ЗМІ
	Наступ за рахунок комплексних заходів	Стратегія лояльності фінансових структур і місцевих органів влади
Стратегічні альтернативи контрнаступальної поведінки	Контрнаступ за рахунок усунення конкурентних недоліків	Стратегія посилення конкурентних переваг
	Контрнаступ за рахунок зростання перевезень	Стратегія усунення конкурентних недоліків
	Контрнаступ за рахунок нових видів перевезень та послуг	Стратегія посилення зв'язків з пасажирями «професіоналами», «раціоналістами» і «економними»
	Контрнаступ за рахунок комплексних заходів	Стратегія посилення контактів з логістичними партнерами
		Стратегія розширення спектру послуг
		Стратегія посилення зацікавленості з боку контактних аудиторій
		Стратегія здійснення превентивних антикризових заходів
Стратегічні альтернативи погоджувальної поведінки	Згода за рахунок усунення конкурентних недоліків	Стратегія підтримки конкурентних переваг
	Згода за рахунок активізації ланцюжка цінностей	Стратегія усунення конкурентних недоліків
	Згода за рахунок нових альтернативних послуг	Стратегія оптимізації зв'язків з логістичними партнерами
	Згода за рахунок збереження рівня обсягів перевезень	Стратегія посилення взаємовідносин з Пасажирями та вантожовідправниками
	Згода за рахунок комплексних заходів	Стратегія зростання зацікавленості з боку контактних аудиторій
Стратегічні альтернативи оборонної поведінки	Оборона за рахунок збереження конкурентних позицій	Стратегія підтримки конкурентних переваг і конкурентних недоліків
	Оборона за рахунок збереження частки ринку	Стратегія збереження обсягів перевезень
	Оборона за рахунок збереження спектру послуг	Стратегія підтримки постійного спектру послуг
	Оборона за рахунок комплексних заходів	Стратегія стабілізації цін
		Стратегія збереження логістичних зв'язків
		Стратегія збереження зацікавленості з боку контактних аудиторій
		Стратегія мінімізації наслідків кризових явищ

<i>Типи поведінки</i>	<i>Корпоративна стратегія</i>	<i>Забезпечуючі стратегії</i>
Стратегічні альтернативи ізоляціоністської поведінки	Ізоляція за рахунок збереження конкурентних переваг	Стратегія підтримки конкурентних переваг
	Ізоляція за рахунок підтримки темпу зростання перевезень	Стратегія усунення конкурентних недоліків
	Ізоляція за рахунок збереження спектру послуг	Стратегія посилення взаємовідносин з пасажирями та вантажовідправниками
	Ізоляція за рахунок комплексних заходів	Стратегія збереження логістичних зв'язків
		Стратегія підтримки постійного спектру послуг
		Стратегія стабілізації цін
		Стратегія збереження зацікавленості з боку контактних аудиторій
Стратегічні альтернативи відволікаючої поведінки	Відволікання за рахунок посилення конкурентних переваг	Стратегія посилення конкурентних переваг
	Відволікання за рахунок скорочення частки ринку	Стратегія збереження конкурентних недоліків
	Відволікання за рахунок нових видів перевезень або послуг	Стратегія посилення взаємовідносин з пасажирями та вантажовідправниками
	Відволікання за рахунок комплексних заходів	Стратегія збереження логістичних зв'язків
		Стратегія поновлення видів перевезень
		Стратегія стабілізації цін
		Стратегія залучення зацікавленості з боку контактних аудиторій
Стратегічні альтернативи відступальної поведінки	Відступ за рахунок скорочення конкурентних переваг	Стратегія скорочення конкурентних переваг
	Відступ за рахунок скорочення ланцюжка цінностей	Стратегія скорочення видів перевезень
	Відступ за рахунок поступального скорочення частки ринку	Стратегія стабілізації цін
	Відступ за рахунок скорочення обсягів перевезень	Стратегія збереження лояльних пасажирів та вантажовідправників
		Стратегія мінімізації наслідків кризових явищ

На наш погляд, аби підвищити конкурентні переваги залізничного транспорту потрібно за рахунок введення інноваційних форм перевезень та оновленого спектру послуг для пасажирів та вантажовідправників (за допомогою як державних, так і приватних інвесторів – концесіонерів) використовувати у своїй діяльності наступальну або контр наступальну стратегію, пропонуючи клієнтам кращу пропозицію аніж інші види транспорту.

## ВИСНОВКИ

Завдяки дослідженню, проведеному в дипломній роботі, виявлено наступне: фахівці Укрзалізниці розробили та затвердили, а тепер керівництво намагається втілити в життя Стратегію розвитку залізничного транспорту до 2030 року, яка корелює зі Стратегією розвитку України. Основні напрями Стратегії залізничного транспорту орієнтуються на досягнення балансу трьох складових сталого розвитку – соціальної, економічної та екологічної складової.

Сталий розвиток усіх держав та усіх підприємств, що працюють в них, передбачає, що суб'єкти господарювання не ставитимуть на перше місце досягнення надприбутків будь-якою ціною, а намагатимуться працювати таким чином, щоб відбувалася рівність нинішніх поколінь та майбутніх поколінь у користуванні тими чи іншими ресурсами, тими чи іншими послугами.

В дипломній роботі проаналізовано ключові показники діяльності Укрзалізниці за останні три роки. Виявлено, що карантинні обмеження внаслідок коронавірусної хвороби негативно вплинули на діяльність залізничного транспорту, обсяги пасажирських та вантажних перевезень значно знизилися. Проаналізовано різні варіанти стратегій, які може використовувати підприємство задля виходу з кризи після пандемії коронавірусу, запропоновано шляхи відродження транспортної галузі України. Для підвищення конкурентних переваг рекомендовано: в галузі вантажних перевезень – допустити приватних перевізників до приватної тяги, в галузі пасажирських перевезень – вирішити питання про компенсацію пільгових приміських перевезень, покращити якість пасажирських перевезень дальнього сполучення, запровадити швидкісний рух, в галузі інфраструктури – залучити приватних інвесторів на умовах концесії. В цілому, запропоновано використовувати стратегію наступу, аби підвищити імідж залізниць серед клієнтів та переорієнтувати їх на залізничний транспорт.

### Список використаних джерел.

1. Основи стійкого розвитку. Навч. посібник / За ред. Л.Г. Мельника, Суми: Університетська книга, 2005. – 654 с.
2. «Програма дій та Порядок денний на ХХІ століття»/Переклад англійської РГО "Україна. Порядок денний на ХХІ століття". – К.: Інтелсфера, 2000. – 360с.
3. Марценюк Л. В. Теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю залізничного туризму : монографія / Л. В. Марценюк; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2016. – 242 с.
4. Місцевий розвиток за участі громади. Том 4: Регіональні аспекти та сталий розвиток міст / [за заг. ред. к.пол.н. Г. І. Мелеганич, д.е.н. Ю. М. Петрушенко]. – Київ : ВАІТЕ, 2016. – 316 с.
5. Социально-экономический потенциал устойчивого развития. Учебник / под ред. Л.Г. Мельника и Л. Хенса – Суми: Университетская книга, 2007. – 1120с.
6. Вернадский В.И. Научная мысль как планетарное явление. – М.: Наука, 1991.
7. Воронкова В.Г. Соціально-економічне прогнозування: Навч. посіб. – К.: ВД „Професіонал”, 2004. – 288 с.
8. Закон України Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/ЖН6YF00A>
9. Алексеева, Н.И. Стратегическое планирование антикризисного экономического поведения и контроля реализации планов: процессный аспект / Н.И. Алексеева // Механизмы повышения эффективности финансово- хозяйственной деятельности предприятия : монография; под общ.ред. А.А. Бакунова ; Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского, 2018. – С. 64-82.

10. Алексеева Н.И. Определение функциональных тактик антикризисного экономического поведения торгового предприятия / Н.И. Алексеева // Менеджер. – 2018. – №2. – С. 11-20.
11. Амбарцумов А.А. Экономическая теория в вопросах и ответах / А.А. Амбарцумов, Ф.Ф. Стерликов. — М. : Социально-политический журнал, 1996. — 208 с.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф. – пер. сангл. – Спб. : Питер, 1999. – 416 с.
13. Ансофф И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. ; пер. с англ. –М.: Экономика, 1989. – 303 с.
14. Аубакирова Г.М. Антикризисное управление промышленным предприятием / Г.М. Аубакирова // Труды университета: Карагандинский государственный технический университет. – 2002. – №4. – С. 80-84.
15. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рулыка. – Харьков: ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
16. Банева И.Н. Антикризисное управление предприятием / И.Н. Банева // Вестник Науки и Творчества. – 2016. – № 5 (5). – С. 53-59.
17. Бедненко А. Семь слагаемых успеха, или что такое эффективная кадровая стратегия / А. Бедненко // Служба кадров и персонала. – 2010. – № 2. – С. 19-23.
18. Беляєва М.В. Обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності в торгівлі [Електронний ресурс] / М.В. Біляєва // Наукова періодика України. – К.: Нац. б-ка України ім. В.І. Вернадського, 2009. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua /portal/Soc,\\_Gun Ekpr /2009\\_22/2 belyaeva.pdf](http://www.nbuv.gov.ua /portal/Soc,_Gun Ekpr /2009_22/2 belyaeva.pdf).
19. Березіна Л.М. Альтернативність у стратегічному виборі підприємств АПК /Л.М. Березіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету.– 2015. – Серія: Економіка. – Вып. 1(3). – С. 72-76.

20. Бланк И.А. Система антикризисного управления предприятия: важнейшие принципы и этапы [Электронный ресурс] / И.А. Бланк. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatie-indikator-princip-stadii-monitoring>.
21. Боровских Н.В. Инновационные стратегии в системе стратегического управления предприятием / Альманах современной науки и образования. – Тамбов: Грамота, 2017. – № 3. – С. 12-15
22. Веснин, В.Р. Кризисное управление: современные стратегии и технологии : монография / В.Р. Веснин, Л.А. Данченко, Т.В. Юрьева. – М.: Проспект, 2012. – 320 с.
23. Виханский О.С. Японские стандарты поведения / О.С. Виханский //ЭКО. – 1986. – № 10. – С. 202–211.
24. Дей Дж. Оценивание стратегических альтернатив / Дж. Дей // Курс МВА по стратегическому менеджменту под ред. Фаэй Л. и Рэнделл Р. ; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. - С. 417 - 442.
25. Дерябина, В.Ю. Преимущества и недостатки матричных методов стратегического планирования / В.Ю. Дерябина // Иннов: электронный научный журнал – 2014. – № 1 (18). – Режим доступа: <http://www.innov.ru/science/economy/preimushchestva-i-nedostatki-matrichnykh-metodov-strategicheskogo>.
26. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси ; пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 326 с.
27. Дикань, В.Л. Теорія й методи стратегічного управління / В.Л. Дикань, Н.В. Чебанова // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2008. – № 2. – С. 27-32.
28. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. / Дойль П. ; пер. сангл. – Спб.: Питер, 2007. – 544 с.

29. Дорошук Г.А. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: монографія / Г.А. Дорошук, Н.М. Дащенко. – Львів : Новий світ, 2008. – 332 с.
30. Егоров А.Ю. Об основных инструментах стратегического анализа современных компаний / А.Ю. Егоров, Ван Чжэнхун // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2015. – № 1-2(3). – С. 29-32.
31. Жданкин Н.А. Как мотивировать персонал на реализацию эффективной стратегии / Н.А. Жданкин // Менеджмент сегодня. – 2016. – № 04(94). – С. 198-206.
32. Жилина Н.Н. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции [Электронный ресурс] / Н.Н. Жилина, С.В. Баркалова, А.В. Смирнов // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 10. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730>.
33. Ибрагимова М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений / М.Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 2 (42). – С. 140 – 143.
34. Ильенкова Н.Д. Стратегический выбор на основе анализа потенциальной конкурентоспособности / Н.Д. Ильенкова // Вестник ТГУ. – Сер. : Гуманитарные науки. – 2015. – Вып. 6 (146). – С. 119-124/
35. Каминская К.Р. Антикризисное управление персоналом предприятия / К.Р. Каминская // Теория и практика общественного развития. – 2012. - № 3. – С. 300-302.
36. Карпунь І.Н. Антикризіві заходи на підприємстві: стратегія, цілі та завдання: монографія / І.Н. Карпунь. – Львів: Магнолія, 2008. – 440 с.
37. Корчагин А.П. Стратегический менеджмент / А.П. Корчагин, В.В. Соловьев. – М. : МИИТ, 2011. – 176 с.
38. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс; пер. с англ.; 2-е европ. изд. – М.; СПб; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1999. – 1056 с.
39. Краснова В.В. Антикризисная стратегия и экономическое

поведение предприятия: сущность и взаимосвязь / В.В. Краснова // Вестник ДонНУ. – Серия В. Экономика и право. – 2018. – № 1. – С. 35-40.

40. Матюшина Т.В. Алгоритм разработки антикризисной стратегии маркетинга: шаг за шагом [Электронный ресурс] / Т.В. Матюшина. – Режим доступа: [www.src-master.ru/af/matyushina.doc](http://www.src-master.ru/af/matyushina.doc).

41. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: пост-приватизаційний етап еволюції: монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Т.М. Халімон. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2007. – 180 с.

42. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер ; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

43. Рубан В.Н. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління / В.Н. Рубан // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 7, Ч. 2. – С. 68-71.

44. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

45. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством / О.Л. Трухан // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Серія: Економічні науки. – 2009. – № 1(47). – С. 137–140.

46. Ускова Т.В. Оценка реализации стратегии развития региона / Т.В. Ускова, Р.Ю. Селименков, В.Я. Асанович // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2015. – № 1 (37). – С. 30-42.

47. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М., 2000. – 312 с.

48. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 368 с.

49. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М., 2002. – 448 с.

50. Федотенков Д.Г. Стратегическое планирование в логистическом менеджменте / Д.Г. Федотенков // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2013. – № 13. – С. 78-83.
51. Хоменко О.И. Виды стратегий и инструментарий выбора стратегии развития предприятия / О.И. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. – № 3 (181). – С. 131-137.
52. Humphreys Keith C. Crisis Planning : Necessity, Not Luxury // Bank Marketing, Jun 1992, v24n6, p. 34-35.
53. Freeman C. The economics of industrial innovation. – London : Campus Verlag, 1982. – 448 p.
54. Ilin I.V. The integration of the project management approach into the business architecture model of the company / I.V. Ilin, A.I. Levina // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, No. 6–2(185) 2013, P. 74-82.
55. Вовченко А.В. Принципы антикризисного управления предприятием / А.В. Вовченко, Т.В. Кореницына // Економіка і управління: погляд молоді: зб. матеріалів IV всеук. наук. конф. 1-2 берез. 2012 р. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012.– Т1. – 445с.
56. Герами В.Д. Влияние риска на качество решения при выборе транспортного средства по многим критериям / В.Д. Герами, Д.А. Гусев, И.Г. Шидловский // Менеджмент качества. – 2016. – № 1. – С. 48-64.
57. Гиреева Г.В. Экономическое поведение предприятий в условиях неопределенности и риска / Г.В. Гиреева // Вестник Марийского государственного университета. – Йошкар-Ола, 2011. - № 6. – С.188-190.
58. Година О.В. Формирование портфеля стратегических альтернатив развития инновационно ориентированного предприятия / О.В. Година // Успехи современной науки. – № 5. – 2015. – С. 41-47.
59. Гросул В.А. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу / В.А. Гросул, О.В. Жиликова // Бизнес-информ. – 2015. – № 11. – С. 393-399.

60. Гуржий Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржий. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 560 с.
61. Давидова Л.В. Фінансова стратегія к фактор економічного зростання підприємства / Л.В. Давидова, С.А. Ільмінська // Фінанси і кредит. - 2004. - № 30.– С. 5-8.
62. Витяг із законопроекту «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року». [arteka.ua/article/466769](http://arteka.ua/article/466769)
63. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>
64. Державна служба статистики України. [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)
65. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (Звіт про управління) за 2020 рік. <http://portal.uz.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/integrovanij-zvit-uz-za-2020-rik-1.pdf>
66. ESG-звіт за 2020 рік: Найважливіші події в діяльності Укрзалізниці. <https://ukraine.web2ua.com/esg-zvit-za-2020-rik-najvazhlivishi-podiji-v-dijalnosti-ukrzalznici-5351/>
67. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту. [https://revolution.allbest.ru/economy/00601889\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/economy/00601889_0.html)
68. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту. [https://revolution.allbest.ru/economy/00601889\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/economy/00601889_0.html)
69. Марина Кужель, Андрій Єгельницький. Тенденції розвитку підприємництва в умовах пандемії. С.93-95. [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36194/Ipspr\\_3-21\\_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36194/Ipspr_3-21_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
70. Політичні новини з України: аналітика, прогнози, коментарі. <https://www.dw.com/uk>.