

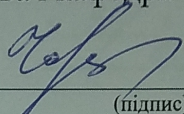
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Український державний університет наук і технологій

Кафедра «Економіка та менеджмент»

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри


(підпис) Т.Ю.Чаркіна
(ПІБ)

« 15 » грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

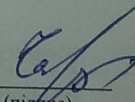
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
(шифр) (назва)

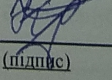
Спеціальність 073 Менеджмент
(код) (назва)

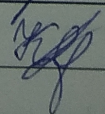
Освітньо-професійна програма Менеджмент
(назва)

Тема: Застосування бенчмаркінгу, даунзайзингу, аутсорсингу при реформуванні організаційної структури управління.

Theme: Benchmarking, downsizing and outsourcing application in the organizational management structure of a passenger company reforming.

Керівник дипломної роботи: д. е. н., доцент кафедри
економіки та менеджменту 
(посада) (підпис) Тетяна ЧАРКІНА
(ПІБ)

Студент групи МО2026 
(підпис) Катерина КОНЮШОК
(ПІБ)

Student 
Koniushok Kateryna
(Family name)

Дніпро – 2021

Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна

Факультет Економіко-гуманітарний кафедра «Економіка та менеджмент»
Спеціальність «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри

Т.Ю. Чаркіна

« _____ »

_____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

до дипломної роботи на здобуття освітнього ступеню «магістр»

Конюшок Катерина Максимівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема роботи Застосування бенчмаркінгу, даунзайзингу, аутсорсингу при реформуванні організаційної структури управління.

Затверджена наказом по університету № 67ст. Від « 02 » 02.2021 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 12.12.2021 року

3. Вихідні дані до роботи .Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Українська залізниця» (2004-2019 роки). Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України». Положення про філію «ПАСАЖИРСЬКА КОМПАНІЯ» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». Київ – 2017 р.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань дорозробки)

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади бенчмаркінгу, даунсайзингу, аутсорсингу.

РОЗДІЛ 2. Сучасний стан діяльності залізничної пасажирської компанії

РОЗДІЛ 3. Оптимізація структури управління пасажирської компанії за рахунок впровадження бенчмакінгу, даунсайзингу, аутсорсингу

5. Перелік креслень (з переліком обов'язкових креслень)

1. Пасажирообіг у швидкісному сполученні у світі (млрд.пас.км.) 2010 – 2019рр.

2. Динаміка пасажирообігу Укрзалізниці в прямому сполученні 2010-2019 рр.

3. Динаміка пасажирообігу Укрзалізниці у приміському сполученні 2010-20219 рр.

4.Загальний та інвентарний парк вагонів 2019 – 2020 рр.

5.Доходи від пасажирських перевезень за видами сполучень 2017_2019 рр.

6. Динаміка загальної кількості працівників пасажирського комплексу залізничного транспорту, тис. осіб.
7. Основні причини неефективної роботи пасажирського комплексу залізничного транспорту України
8. Перевезення пасажирів залізничним транспортом у деяких країнах Євросоюзу за 2018 – 2020 рр., тис. пас.
9. Удосконалена організаційна структура управління пасажирської компанії.
10. Пропозиції щодо «послуги гарячого харчування» по класам поїздів.
11. Економічний ефект від запровадження нової послуги.

6. Консультанти (з назвами розділів)

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «__»_____2021р.

Керівник дипломного проекту

(підпис)

(ПІБ)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

(ПІБ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу	Обсяг %	Кількість креслень
1. Теоретичні засади бенчмаркінгу, даунсайзингу, аутсорсингу.	30%	—
2. Сучасний стан діяльності залізничної пасажирської компанії	60%	—
3. Оптимізація структури управління пасажирської компанії за рахунок впровадження бенчмакінгу, даунсайзингу, аутсорсингу	100%	—

Студент-
дипломник

Науковий керівник

Анотація

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 107 сторінок, в тому числі 88 сторінок основного тексту. 6 таблиць, 11 рисунків. Список літератури налічує 56 позицій.

Магістерська робота на здобуття кваліфікаційного рівня «магістр з менеджменту» - Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, Дніпро, 2021.

Тема дипломної роботи: «Застосування бенчмаркінгу, даунзайзингу, аутсорсингу при реформуванні організаційної структури управління»

Метою наукових досліджень у дипломній роботі є застосування бенчмаркінгу, даунсайзингу, аутсорсингу при реформуванні організаційної структури управління пасажирської компанії.

В дипломній роботі у першому розділі розглянуто сутність понять «бенчмаркінг», «даунзайзинг» та «аутсорсинг», зроблено аналіз науково-дослідних робіт щодо використання таких методів, як бенчмаркінг, даунсайзинг та аутсорсинг; визначена сфера застосування даних методів.

В другому розділі проаналізовано сучасний стан діяльності філії «Пасажирська компанія», проведено аналіз техніко-економічних показників роботи та аналіз організаційної структури компанії, досліджено проблеми пасажирських перевезень залізниці, досліджено передовий досвід залізничних пасажирських перевезень у країнах Євросоюзу.

В третьому розділі запропоновано удосконалити структуру управління пасажирської компанії за рахунок впровадження логістичного центру, який допоможе узгодити роботу різних видів транспорту та знизити невиробничі простой пасажирів, а також найбільш повно задовольнити потребу різних сегментів пасажиропотоку в основних, супутніх та додаткових послугах. Розраховано економічний ефект від впровадження послуги «гарячого харчування».

Впровадження усіх вище перерахованих методів зробить більш привабливими та комфортними пасажирські перевезення, надасть додатковий

дохід та підвищить економічну ефективність роботи Укрзалізниці в цілому.

Ключові слова: *пасажирські перевезення, залізничний транспорт, бенчмаркінг, даунзайзинг, аутсорсинг, логістичний цент, послуга «гарячого харчування».*

ABSTRACT

Explanatory note: 106 pages, including 98 pages of the main text. It includes 10 tables, 13 figures. The list of used sources has 56 items.

Master's thesis for the qualification level "Master of Management" - Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Dnipro, 2021.

Thesis topic: "Application of benchmarking, downsizing, outsourcing in reforming the organizational structure of management"

The main purpose of research in the thesis is the use of benchmarking, downsizing, outsourcing in reforming the organizational management structure of the passenger company.

In the first part of the thesis the essence of the concepts of "benchmarking", "downsizing" and "outsourcing" have been considered, the analysis of research works on the use of such methods as benchmarking, downsizing and outsourcing has been made; the scope of these methods has also been defined.

The second section analyzes the current state of the Passenger Company branch, analyzes the technical and economic performance of the company and analyzes the organizational structure of the company, examines the problems of rail passenger transport, explores the best practices of rail passenger transport in the EU.

The third section proposes to improve the management structure of the passenger company through the introduction of a logistics center that will help coordinate the work of different modes of transport and reduce non-productive downtime of passengers, as well as most fully meet the needs of different segments of passenger traffic in basic, related and additional services. The economic effect of the introduction of the "hot food" service has been calculated.

The implementation of all the above methods will make passenger transportation more attractive and comfortable, provide additional income and increase the economic efficiency of Ukrzaliznytsia as a whole.

Key words: passenger transportation, railway transport, benchmarking, downsizing, outsourcing, logistics center, hot food service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЕНЧМАРКІНГУ, ДАУНСАЙЗИНГУ, АУТСОРСИНГУ	9
1.1. Сутність бенчмаркінгу, даунсайзингу та аутсорсингу.....	10
1.2. Сучасний стан досліджень, щодо використання таких методів, як бенчмаркінг, даунсайзинг та аутсорсинг.	17
1.3 Сфера застосування бенчмаркінгу, даунсайзингу та аутсорсингу.	22
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ПАСАЖИРСЬКОЇ КОМПАНІЇ.....	33
2.1. Аналіз основних показників роботи пасажирської компанії.....	33
2.2 Проблеми пасажирських перевезень залізничного транспорту України.....	45
2.3. Аналіз сучасної організаційної структури управління пасажирської компанії.	49
2.4. Поточний стан залізничних пасажирських перевезень у країнах Євросоюзу	58
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАКІНГУ, ДАУНСАЙЗИНГУ, АУТСОРСИНГУ.....	68
3.1. Організація бенчмаркінгу та даунсайзингу в пасажирському комплексі Укрзалізниці.....	68
3.2. Удосконалення структури управління пасажирської компанії.	78
3.3. Економічний ефект від запропонованої послуги гарячого харчування.	88
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. Пасажирське господарство залізничного транспорту вже довгий час знаходиться у кризовому становищі. Критичний знос рухомого стану, більшість старих вагонів, старі технології, збиткова робота вокзалів та пасажирських перевезень. А все ж пасажирські перевезення дуже важливі для країни, тому що виконують великі об'єми перевезень як приміського, регіонального, далекого та міжнародного сполучення.

Залізничний транспорт, на даний час, знаходиться в умовах адаптації до ринкових умов та постійних змін зовнішнього середовища, він повинен швидко пристосуватися за допомогою нових стратегій, введенню інноваційних технологій та комплексних дій, які направлені на швидке відновлення залізничного транспорту.

Зараз залізниці практично на останньому подиху, вони не в змозі якісно та з комфортом надавати послуги щодо перевезення пасажирів. Технологічний рівень перевезень та інфраструктура пасажирського господарства знаходиться в неналежному стані. Та відповідно, якість пасажирських перевезень та сервіс не відповідає європейському рівню.

Для того щоб створити умови для розвитку пасажирського господарства залізничного транспорту, потрібно запровадити нові стратегії та напрямки, за допомогою яких буде йти швидше розвиток залізничних пасажирських перевезень.

Бенчмаркінг, даунсайзинг та аутсорсинг – це напрямки, які підвищують конкурентоспроможність пасажирського комплексу залізничного транспорту, а їх використання допомагає скоріше досягти бажаних змін в організації, здобути конкурентні переваги та отримати додатковий дохід.

Цією темою займалось багато науковців та вчених: Е. Михайлова, В. Командровська, А. Градун, Т. Морщенок А. Селезньова, Е. Оленева, М. Бублик, М. Хімяк, М. Лібер, Н. Козак., Н. Воєводіна, В. Толберг, Е. Логінова, А. Калугіна. На залізничному транспорті цим питанням займалися такі

вчені, як: Ю. Бараш, А. Момот, О. Синікова, Л. Синиця, Л. Марценюк, Т. Полішко та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження дипломної роботи є застосування бенчмаркінгу, даунсайзингу, аутсорсингу при реформуванні структури управління пасажирської компанії.

Мета дослідження зумовила розв'язання таких завдань:

- Розкрити сутність застосування бенчмаркінгу, даунсайзингу, аутсорсингу;
- зробити повний аналіз роботи за 2018-2020р. пасажирської компанії;
- проаналізувати недоліки організаційної структури управління пасажирської компанії;
- розкрити проблеми пасажирських перевезень залізничного транспорту України;
- дослідити поточний стан залізничних пасажирських перевезень у країнах Євросоюзу;
- дослідити організацію бенчмаркінгу, аутсорсингу та даунсайзингу в пасажирському комплексі Укрзалізниці;
- запропонувати методи щодо удосконалення організаційної структури управління пасажирської компанії
- розрахувати економічний ефект від введення нової послуги.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення застосування бенчмаркінгу, даунсайзингу та аутсорсингу при реформуванні структури управління пасажирської компанії.

Предмет дослідження – напрямки та заходи щодо забезпечення застосування бенчмаркінгу, даунсайзингу, аутсорсингу у пасажирській компанії.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у дипломній

роботі і вирішення зазначених завдань було використано такі методи:

- метод математичного аналізу, статистичного групування та порівняння - для визначення закономірностей роботи пасажирських перевезень за три роки;
- методи прийняття рішень та системний підхід – для вибору напрямку дослідження стосовно застосування бенчмаркінгу, даунсайзингу, аутсорсингу при реформуванні структури управління пасажирської компанії;
- порівняльний аналіз і графічний метод – для проведення аналізу роботи залізничних пасажирських перевезень;
- метод статистичного групування та порівняння – для визначення виконання роботи пасажирської компанії у звітному періоді;
- метод математичної статистики – для обробки статистичних даних діяльності пасажирських перевезень за три роки;

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні напрямків бенчмаркінгу, даунсайзингу, аутсорсингу при реформуванні структури управління пасажирської компанії для зниження збитковості пасажирських перевезень та за рахунок впровадження передового досвіду інших країн. В дипломній роботі запропоновано удосконалити організаційну структуру управління філії «Пасажирська Компанія» логістичним центром, для підвищення якості обслуговування пасажирів, організації індивідуального підходу до кожного пасажиря, отримання додаткового прибутку пасажирськими компаніями України та підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень. Розраховано економічний ефект від впровадження послуги гарячого харчування.

Опублікована стаття за темою диплому

Чаркіна Т.Ю., Конюшок К.М., Орловська О. В. *Розвиток мультимодальних перевезень у транскордонному сполученні між Україною та Європою.* Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ: Науковий журнал. 2021. № 3 (112). 364 с. С.311-317

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЕНЧМАРКІНГУ,
ДАУНСАЙЗИНГУ, АУТСОРСИНГУ**

1.1. Сутність бенчмаркінгу, даунсайзингу та аутсорсингу.

На даний час конкуренція у світі набирає досить глобального характеру і головною метою великої кількості компаній є бажання бути більше конкурентоспроможними на ринку та отримати більшу його долю.

На транспортному ринку теж склалась ситуація, коли в умовах жорсткої конкуренції виживають ті підприємства, які надають послуги пасажиром по більш адекватній ціні, якісні, з хорошим сервісом та додатковим спектром послуг.

Тому зараз в умовах політичних, економічних та соціальних змін набуває потреба у удосконаленні системи управління підприємствами. Ті зміни, які зараз відбуваються у навколишньому середовищі потребують повної адаптації підприємств транспорту до змін на ринку послуг, а також висувають до системи управління підприємствами введення нових підходів до управління та швидких реакцій на ці зміни.

На транспортному ринку де більше 20 років йде безперервна жорстка боротьба за отримання більшої долі ринку, зараз основний конкурент залізничних пасажирських перевезень це автомобільний транспорт, при чому практично на усіх видах ринків: приміському, регіональному та далекого сполучення. Щоб зменшити конкуренцію з автомобільним транспортом, основною задачею пасажирського господарства є необхідність збільшити кількість пасажирообігу та якість надання послуг сервісу на вокзалах і в поїздах.

Є багато сучасних методів управління змінами, які допомагають підприємствам успішно працювати та отримувати прибуток. Серед яких основними є: бенчмаркінг, аутсорсинг, даунсайзинг.

Існує величезна кількість трактувань поняття бенчмаркінг. Одні вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоздатності, інші – програмою з поліпшення якості, решта ж зараховують його до екзотичних продуктів японської бізнес-практики.

Однак існує загальний знаменник, до якого можна привести різні визначення бенчмаркінгу[1].

Бенчмаркінг – це техніка, спрямована на поліпшення бізнесу або товару. Суть бенчмаркінгу в тому, що береться процес, який організований набагато краще, ніж у вашій компанії, проводиться його аналіз, потім робиться порівняння, після якого покращення, що підходять для вашого бізнесу, впроваджуються в нього.

Ще однією важливістю бенчмаркінгу, як підходу, є адаптація принципів, що використовують більш успішні підприємства. Нам потрібно перейняти досвід цих підприємств, але якщо вони не різняться з нашою структурою. Для бенчмаркінгу підходять різноманітні організації, не тільки прямі конкуренти, але і компанії, що зовсім далекі від сфери діяльності організації, якій необхідні покращення [2].

Вчені і фахівці наголошують, що бенчмаркінг – це не окремий одноразовий захід, це стратегія послідовного поліпшення та безперервний процес управління змінами. Кожне підприємство, яке започаткувало бенчмаркінгову діяльність, повинно постійно продовжувати вдосконалювати себе та розвивати свої конкурентні переваги для отримання більшої долі ринку.

Досліджуючи досвід європейських країн та передових підприємств вітчизняного бізнесу, ми отримуємо те, що неможливо купити за гроші – досвід. Бенчмаркінг – це мистецтво й практика виявлення і вивчення найкращих із відомих методів ведення бізнесу.

Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Виходячи з цього, актуальність дослідження можливостей використання вітчизняними економічними суб'єктами бенчмаркінгу на сьогодні важко перебільшити.

Бенчмаркінг допомагає зрозуміти, чому інші компанії є успішнішими та виявити відмінності з аналогом. А ще знайти методи і можливості для удосконалення об'єкту бенчмаркінгу.

Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством є найбільш ефективним інструментом для з'ясування сильних та слабких сторін підприємства, виявлення на що воно здатне, визначення перспектив подальшого розвитку тощо. Це так само дає можливість підприємству втриматися на ринку під час кризових явищ та сформувати додаткові конкурентні переваги в найближчому майбутньому [3].

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва та збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Коли керівники підприємства використовують бенчмаркінговий підхід, головне точно знати, що вони роблять і наскільки добре вони це роблять, тому треба сфокусувати організацію на кращому зовнішньому досвіді. Підприємство проводить бенчмаркінг за певною технологією: воно повинно здійснити ряд послідовних кроків, які приведуть його до бажаної мети.

Розрізняють три види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства.

2. Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, - сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними

характеристиками підприємств-конкурентів (ринковий лідер).

3. Функціональний бенчмаркінг, що має на меті проаналізувати окремі процеси, функції, методи й технології в порівнянні з іншими підприємствами, які не є безпосередніми конкурентами досліджуваного підприємства. Фірми, які використовують подібні методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших порівнюваних операцій [4].

Наступний метод, який ми можемо використати для управління змінами, які допомагають підприємствам успішно працювати це аутсорсинг.

Аутсорсинг (outsourcing – out – зовнішній, source – джерело) – це процес, коли деякі напрямки діяльності вашої компанії передаються іншій, що спеціалізується на цьому виді діяльності, організації – виконавцю.

У реаліях сьогодення під аутсорсингом розуміється передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику або аутсорсеру. «Передоручайте іншим те, що вони зроблять простіше і дешевше», - любив повторювати ще в 1970-х відомий гуру маркетингу Філіп Котлер [5].

Сенс переходу на аутсорсинг полягає в тому, що послуги підрядника коштують підприємству дешевше, ніж самостійне управління непрофільною діяльністю, а якість послуг при цьому підвищується.

Керівництво компаній звертається до моделі аутсорсингу, коли необхідно зберегти конкурентоспроможність і значно скоротити витрати. Залежно від виду аутсорсингу зменшити витрати на непрофільні сфери діяльності підприємства можна на 10-40%. Сьогодні під аутсорсингом розуміється бізнес-технологія, що передбачає передачу стороннім спеціалізованим компаніям (аутсорсинговим компаніям) процесів і функцій всередині свого бізнесу разом з відповідальністю за результат виконання цих процесів [5].

Розрізняють три основні різновиди аутсорсингу:

- функціональний- передача функцій управління;
- операційний - передача функцій виробництва;
- ресурсний - відмова від власних ресурсів і придбання їх на стороні.

Необхідно відзначити, що аутсорсингові послуги, з правової точки зору, це перш за все договірна робота, заснована на довірі. Аутсорсинг - це не просто взаємини «замовник - виконавець», це партнерство. Важливою складовою в партнерських відносинах є довіра. Треба зрозуміти, що дасть замовнику можливість довіряти партнеру, а звідси вже вибудовувати свої бізнес-відносини.

Залежно від обсягу наданої спеціалізованої організації функцій кожен вид аутсорсингу можна певним чином класифікувати [5]:

- договір повного аутсорсингу, за яким у розпорядження постачальнику послуг на час дії контракту віддається штат співробітників, а можливо, й активи;
- договір часткового аутсорсингу, при якому велика частина підрозділів залишається у веденні клієнта;
- договір спільного аутсорсингу являє собою відносини, коли обидві сторони є партнерами в комерційній діяльності;
- договір проміжного аутсорсингу використовується у випадку, коли компанія, як правило має своїх фахівців з високим рівнем кваліфікації, передає управління своїми підрозділами третій стороні;
- договір трансформаційного аутсорсингу, коли компанія-замовник запрошує постачальника послуг, повністю здійснює роботу підрозділу, розробляючи і створюючи новий кінцевий продукт і передаючи його згодом клієнту. Такий вид аутсорсингу відмінний від повного лише тим, що перехід співробітників і активів не остаточний: після завершення проекту клієнт знову знаходить повний контроль.

Також трансформаційний аутсорсинг цікавий тим, що окремі менеджери у своїй діяльності зробили ще один крок. Майже третина компаній використовують аутсорсинг не тільки для того, щоб перебудувати процеси, але і для того, щоб серйозно поліпшити ключові можливості бізнесу.

Партнерство використовує різні механізми, деякі з яких включають чистий аутсорсинг, інші - спільні підприємства, наприклад. Але і вони можуть змінити повністю все підприємство.

До переваг, одержуваних компаніями від аутсорсингу, можна віднести зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру. У нього, як правило, виконання цих функцій коштує дешевше за рахунок спеціалізації у вузькій предметній області і завдяки ефекту масштабу, що досягається при здійсненні однотипних операцій одночасно для багатьох клієнтів. Іншим позитивним наслідком спеціалізації є підвищення якості та надійності, тому що при вирішенні подібних задач компанії - аутсорсери вже накопили великий досвід і можуть використовувати новітні технології та висококваліфікований персонал.

Крім того, надзвичайно ефективною виявляється концентрація внутрішньо-корпоративної уваги на основних цілях компанії шляхом делегування другорядних функцій аутсорсерам. Це дає компанії можливість сфокусуватися на задоволенні потреб своїх клієнтів і розвитку технологій. Також аутсорсинг дає компанії доступ до додаткових ресурсів, наприклад, при розширенні географії діяльності або при створенні нової компанії.

Проте, перехід компанії на аутсорсинг може виявити і негативні сторони. Одним із найбільш вагомих аргументів проти звернення до аутсорсингової компанії є втрата контролю над власними ресурсами; втрата керівництвом компанії функції нагляду за певною частиною бізнесу, внаслідок чого можуть прийматися неадекватні рішення. Тобто аутсорсер завжди є менш керованим, аніж внутрішній підрозділ[5].

Мінливі зовнішні умови призводять до зміни стратегії підприємства,

яка в свою чергу, впливає на зміни структури. Одним із способів адаптації організаційних структур до мінливих зовнішніх умов є оптимізація розміру організації (частіше пов'язана з її зменшенням), що носить назву даунсайзинг або райтсайзинг.

Також дуже вчасно, а особливо після карантинних заходів та кризового стану багатьох підприємств, доцільно застосувати даунсайзинг.

Даунсайзинг (від англ. Downsizing - зменшення розмірів компаній, скорочення апарату) - зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів. Також існує визначення, згідно з яким «даунсайзинг» визначається як комплекс заходів (стратегія), пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей і робочих процесів [6].

Райтсайзинг (у наукових публікаціях частіше використовується більш поширений термін даунсайзинг) являє собою ряд перетворень, що стосуються організаційної структури компанії, спрямованих на оптимізацію розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів. Також «райтсайзинг» визначається як комплекс заходів (стратегія), які пов'язані з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей і робочих процесів [7].

Під райтсайзингом розуміють інструмент управління змінами і організаційного розвитку, який потрібен для оптимізації організаційної структури, для підвищення ефективності та збереження організаційної цілісності, коли підприємство пристосовується до змін зовнішнього середовища. Дуже часто оптимізація кадрового складу відбувається в рамках реструктуризації компанії, злиття та поглинання підрозділів, впровадження нових технологій, оптимізації організаційної структури підприємства.

Під райтсайзингом мається на увазі наступне[7]:

- заходи, пов'язані з усуненням зайвих робочих місць;
- оптимізація розмірів організації;
- зміна організаційного дизайну;
- скорочення робочих місць внаслідок зміни бізнес-процесів;
- зміна організаційної культури, цінностей, місії;
- реактивна, або проактивна, стратегія, метою якої виступають оптимізація розмірів підприємства, зниження витрат виробництва, перетворення робочих процесів.

Найчастіше райтсайзинг використовується в двох випадках:

- під час економічного спаду, коли підприємства оцінюють скорочення персоналу як альтернативу щодо скорочення витрат;
- у високоприбуткових секторах економіки, що динамічно розвиваються.

Райтсайзинг використовується в успішному бізнесі, він допомагає прагненням керівників підприємств проводити стратегічну політику і зміну балансу інтересів у середовищі стейкхолдерів. Коли в організації відбувається зміна балансу між інтересами топ-менеджменту і акціонерами та рядовими працівниками, це часто призводить до звільнення високооплачуваних фахівців на користь додаткових виплат менеджерам [7].

Райтсайзинг може виступати одним із способів підвищення ефективності і продуктивності компанії за рахунок скорочення розміру організації та її експлуатаційних витрат. Метою такого скорочення є підвищення організаційної ефективності, продуктивності або конкурентоспроможності організації.

Всі ці сучасні методи можливо використовувати для того, щоб підприємство краще, як можна швидше адаптувалось в умовах змін та не втрачало своєї конкурентоспроможності та своїх позицій на ринку.

1.2. Сучасний стан досліджень, щодо використання таких методів,

як бенчмаркінг, даунсайзинг та аутсорсинг.

Сьогодні конкуренція має глобальний характер, і для багатьох компаній, які сьогодні існують на ринку, метою роботи є досягнення світових стандартів. В сучасних умовах виникає гостра потреба в удосконаленні системи управління підприємствами. Час великих змін, вимагає від підприємств багатьох факторів: бути гнучкими, швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, мати стратегічне бачення, швидко навчатися новому та інше. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством є найбільш ефективним інструментом для з'ясування переваг та недоліків підприємства, визначення перспектив подальшого розвитку тощо. Це дає можливість підприємству втриматися на ринку під час кризи та додатково сформувати нові конкурентні переваги в найближчому часі.

Бенчмаркінг, даунсайзинг та аутсорсинг – напрямки, які підвищують конкурентоспроможність підприємства, а їх використання допомагає скоріше досягти бажаних змін в організації, здобути конкурентні переваги та отримати додатковий дохід.

Багато науковців та вчених приділять увагу цим напрямкам: Е.Михайлова, В. Командровська, А. Градун, Т. Морщенок А. Селезньова, Е. Оленева, М. Бублик, М. Хімяк, М. Лібер, Н. Козак., Н. Воєводіна, В. Толберг, Е. Логінова, А. Калугіна.

На залізничному транспорті цим питанням займалися такі вчені: Ю.С. Бараш, А.В. Момот, О. М. Синікова, Л.В. Синиця та ін.

Автор Г.В. Усова [8] у своєму дослідженні пропонує використання аутсорсингу з одночасним застосуванням інструментів бенчмаркінгу, і саме це поєднання створює підприємству додаткові конкурентні переваги, посилюючи його конкурентну позицію. Конкурентні переваги підприємств криються в постійному вдосконалюванні виробничого процесу при ефективному використанні й розподілі ресурсів. У зв'язку із цим, процес

досягнення конкурентних переваг підприємством пропонується розглядати як комплексну стратегію, спрямовану на постійне удосконалення власної діяльності, втілення найкращого досвіду конкурентів на основі бенчмаркінгу та відмови від власного виконання непрофільних функцій на умовах аутсорсингу.

Автор [10] вказує, що бенчмаркінг включає комплекс засобів, що дозволяють систематично знаходити, оцінювати всі переваги чужого досвіду і організовувати їх використання у своїй роботі, він спрямований на вивчення бізнесу. Щодо інновацій він означає вивчення бізнесу інших підприємств або підприємців з метою виявлення основоположних характеристик для розробки своєї інноваційної політики і конкретних видів інновацій.

Розвиток бенчмаркінгу в Україні, констатують автори О. В. Христенко та С. А. Манжос, які зіштовхнулися з такими проблемами [12]:

- неможливість порівняти досвід українських підприємств із досвідом західних суб'єктів господарювання. Менталітет українського бізнесу, специфіка ведення справ, стилі управління не дають можливості одержати необхідні кількісні показники з метою подальшого їх порівняння з аналогічними галузевими у світовому масштабі;
- упереджене ставлення керівного складу організацій та підприємств до проведення безоплатних урядових програм;
- помилкове розуміння інструментарію та призначення бенчмаркінгу.

Автори Ю.С. Бараш, А.В. Момот у своїй монографії [13] констатують, що для відвоювання більшої ніші на транспортному ринку Українська залізнична швидкісна компанія повинна знизити термін перебування пасажирів у подорожі та оптимізувати величину тарифів, розширити мережу швидкісних поїздів, а Укрзалізниця повинна реконструювати залізничну інфраструктуру для курсування швидкісних поїздів зі швидкостями до 200 км/год. Для підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень та щоб

витіснити авіаційний транспорт України на окремих напрямках, треба побудувати ізольовану швидкісну магістраль для поїздів із швидкістю 300-350 км/год. та увійти у європейський транспортний простір.

Автори [14, с.139], М. І. Бублик, М. М. Хім'як, М. В. Лібер стверджують, що враховуючи те, що ринок є системою, яка постійно та динамічно розвивається, і з метою забезпечення стабільної конкурентоспроможності суб'єкти господарювання повинні здійснювати безперервний бенчмаркінг для того, щоб на цій основі забезпечити виявлення та запровадження інновацій і раціоналізаторства, які б дали змогу підприємству постійно підвищувати свою конкурентоспроможність, а отже, – і конкурентоспроможність країни загалом.

Заслуговує уваги монографія Л.В. Синиці [15, с 243], вона присвячена теж залізничному транспорту, запропоноване автором обґрунтування конкурентної переваги підприємства на підставі реалізації інноваційної стратегії розвитку. Адаптація системи транспортного підприємства до нововведення у вигляді методу стратегічного управління в реальному режимі часу вимагає радикальних стратегічних змін. Тому реструктуризації повинні піддаватися: структура портфеля послуг підприємства, структура споживаних ресурсів, структура функцій транспортного підприємства, технологія виконання функцій, система управління та відповідна організаційна структура.

У роботі автора Г.В. Обруч [16, с.62], вказується на те, що на даний час цифровізація виступає особливою технологією поліпшення якості послуг та сервісу на залізничному транспорті. Впровадження цифрових рішень дає змогу створити нову систему взаємовідносин із клієнтами, коли приймаються до уваги не лише якість, ціна та доступність послуги, але й ураховуються безпосередньо потреби кожного клієнта, тобто відбувається перехід до формату персонізації послуг. Автор наголошує, що цифровізація на залізничному транспорті охоплює доволі значну кількість операційних

процесів: створення єдиних цифрових платформ у сфері вантажних та пасажирських перевезень, а також безпосередньо експлуатації залізничної інфраструктури; здійснення роботизації багатьох операційних процесів; упровадження електронних квитків і безконтактних систем контролю проїзду; розроблення й упровадження систем моніторингу вагонів за рахунок застосування супутникових систем зв'язку; упровадження цифрових засобів зв'язку та автоматики, а також систем відеоспостереження; застосування інтелектуальних систем контролю дій машиніста; використання BIM-технологій для проектування й обслуговування залізничної інфраструктури тощо.

У своїй роботі [17, с. 31] автори Л.В. Марценюк, Т. В. Полішко пропонують застосування інструменту бенчмаркінгу, щодо впровадження в Україні залізничного туризму. Автори констатують, що залізничні туристичні перевезення є дуже популярними у багатьох країнах світу. Своїм власникам туристичні залізниці приносять неабиякі доходи. Приклади успішного функціонування туристичних поїздів та туристичних залізниць у провідних країнах світу можна взяти за основу при формуванні аналогічних послуг в Україні. Вивчення позитивного досвіду інших країн сприятиме швидкому та вдалому впровадженню залізничного туризму в Україні, завоюванню довіри з боку інвесторів, які повірять, що розвиток залізничного туризму в Україні — це соціально необхідний та економічно вигідний проект. У результаті запропонованих автором заходів очікується зростання пасажиропотоку на залізниці, підвищення іміджу українських залізниць, залучення додаткових коштів на оновлення застарілої інфраструктури та рухомого складу, створення нових робочих місць.

Автор О. Познякова у своїй роботі [18, с. 35] вказує, що ефективність застосування аутсорсингу транспортними підприємствами супроводжується можливістю отримання поліпшення якості соціальних, технічних, технологічних аспектів транспортного сервісу. Застосування логістичного

аутсорсингу на залізничному транспорті дозволить підвищити ефективність роботи відокремлених структурних підрозділів та філій залізниці за рахунок зниження витрат, зменшення штату, зниження інвестицій в непрофільні види діяльності, концентрації зусиль на основній діяльності, підвищення якості робіт (послуг) та посиленню конкурентних переваг залізничного транспорту.

1.3 Сфера застосування бенчмаркінгу, даунсайзингу та аутсорсингу.

У багатьох країнах держава вкладає значні кошти в розвиток залізничних пасажирських перевезень. Але в Україні цього досі не відбувається, мало кого приваблюють збиткові пасажирські залізничні перевезення, хоча АТ Укрзалізниця була створена і для того, щоб інвестори нашої країни та інших країн почали інвестувати гроші в залізничний транспорт, а особливо в пасажирські перевезення: побудову швидкісних магістралей, закупівлю рухомого складу нового покоління, реставрацію вокзалів, ремонт депо та інше. Але цього досі не відбулося. Зараз необхідно запровадити значні зміни, запропонувати інноваційні проекти, щоб вивести залізничний транспорт з кризового стану та зробити його привабливим на ринку транспортних послуг.

Найпоширенішими сучасними методами підвищення конкурентоспроможності на сучасному підприємстві є бенчмаркінг, даунсайсинг, аутсорсинг.

Наприклад бенчмаркінг використовується практично у всіх сферах життя. Кожне підприємство, чим би воно не займалось, має для себе певний еталон, до якого воно прагне. В основу бенчмаркінгу покладено ідею порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, але і передових фірм інших галузей.

Залізничний транспорт може працювати при будь-яких погодних умовах, що надає йому в цьому переваги над іншими видами транспорту. Окрім того, це найекологічніший вид транспорту, тому Європейські країни бажають, щоб лідируючим видом транспорту в них був рельсовий, до якого відносяться залізничний транспорт, метро, трамвай, рейковий автобус.

Останні десять років країни світу активно вкладають кошти у високошвидкісні пасажирські перевезення. Останнім часом пасажирів обирають частіше високошвидкісний поїзд замість літака. Високошвидкісні перевезення мають значні переваги порівняно з іншими видами транспорту, з рисунку 1.1 ми можемо бачити швидке зростання показників пасажирообігу перевезень пасажирів у світі.

Перше місце в світі по обсягу високошвидкісних пасажирських перевезеннях належить на сьогодні Китаю, його пасажирообіг опереджає всі країни світу. В Китаї на тих напрямках сполучень, які дублюються с авіаційним транспортом, частка пасажирів переходить на залізничні перевезення, вона складає приблизно 30% [21].

З таблиці 1.1 ми можемо спостерігати, що за останні десять років Китай збільшив пасажирообіг у високошвидкісному сполученні в 16,7 разів, це говорить про популярність у користувачів даної послуги, мережа швидкісних магістралей зростає з року в рік дуже швидко. Також дуже розвинувся цей напрямок у Європі в таких країнах як Франція і Німеччина, Великобританія.

А ще Європейський Союз має намір виділити близько 4,5 млрд. євро на швидкісне сполучення між Естонією, Латвією, Литвою і Польщею [22].

Експерти Amadeus вважають, що будівництво високошвидкісних залізничних магістралей кардинально змінить ситуацію на користь розвитку залізничного сегмента ринку пасажирських перевезень. Всього обсяг далеких поїздок за допомогою високошвидкісних залізничних магістралей по відношенню до всієї ж / д мережі становить 30%, а це досить великий сегмент транспортного ринку.

Крім того, стрімко збільшується експлуатація високошвидкісних залізничних магістралей в Великобританії, Бельгії, Іспанії та Італії, ще до кінця 2020 року додатково побудовано більше 5000 км високошвидкісних залізничних колій. Іспанія вийшла на лідируючі позиції з виробництва вагонів серед країн ЄС [22].

Таблиця 1.1

Пасажирообіг у високошвидкісному сполученні у світі
2010 – 2019 рр., млрд. пас. км [20]

Країни	Роки									2019
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Китай (China State Railway Group Company)	46,3	105,8	144,6	214,1	282,5	386,3	464,1	577,6	680,5	774,7
Японія (JR group)	77,4	81,4	86,0	89,2	91,0	97,4	99,6	101,4	103,6	99,3
Корея (Korail)	11,0	13,6	14,1	14,5	14,4	15,1	16,3	14,9	15,3	16,0
Тайвань (Taiwan High Speed Rail Corp.)	7,5	8,1	8,6	8,6	8,6	9,7	10,5	11,1	11,6	12,0
Франція (SNCF)	51,9	52,0	51,1	50,8	50,7	50,0	50,5	58,3	56,8	60,0
Німеччина	23,9	23,3	24,8	25,2	24,3	25,3	27,2	28,5	31,1	33,2
Іспанія (Renfe Operadora)	11,7	11,2	11,2	12,7	12,8	14,1	15,1	15,5	16,1	16,1
Італія (Trenitalia)	8,0	8,3	8,7	8,9	9,0	9,7	9,6	9,8	-	
Італія (NTV)	-	-	0,9	2,7	2,7	3,9	4,7	5,3	-	
Інші європейські країни	7,3	10,5	14,8	15,2	18,2	20,0	22,6	24,5	26,0	18,1
Всього	245,1	314,4	364,7	441,9	514,2	631,5	720,3	846,9	941,0	1029,4

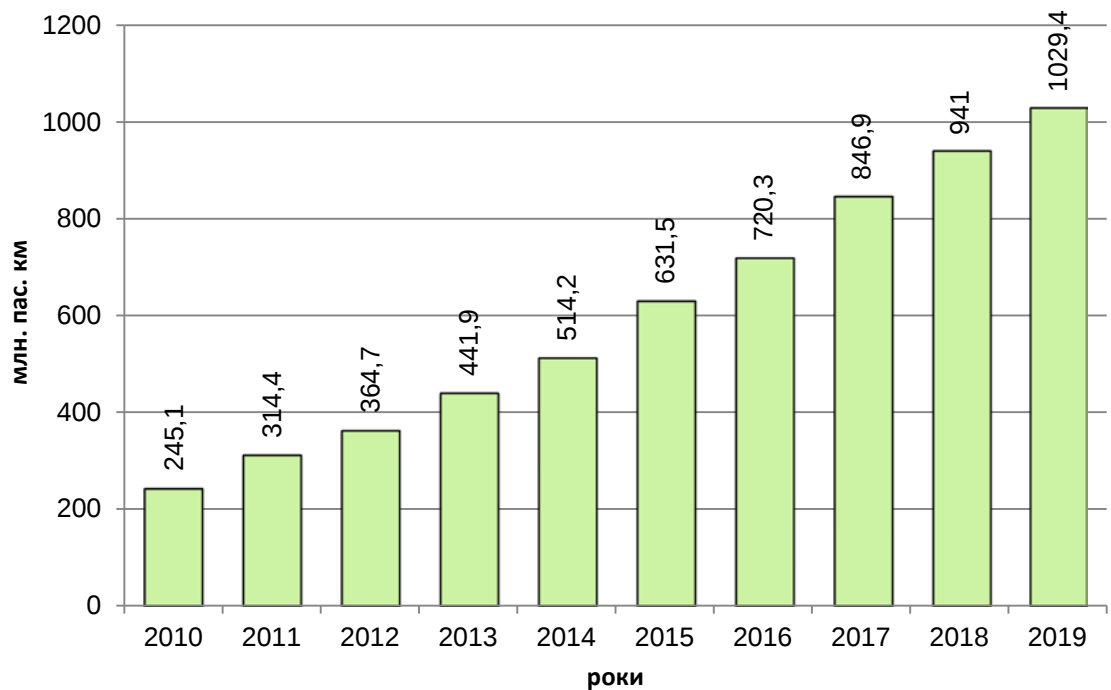


Рис. 1.1. Пасажирообіг у високошвидкісному сполученні у світі
2010 – 2019 рр., млрд. пас. км.

Джерело[20]

Швидке зростання інноваційних технологій в останні п'ятнадцять років говорить про те, що й на залізничному транспорті відбувається цілий ряд технічних змін. Це поява нових технологій: поява гібридних транспортних систем, поява транспортно-пересадочних вузлів - ХАБів, мультимодальні (змішані перевезення) впровадження цифровізації транспорту.

Також набуває значення можливість запропонувати індивідуальний підхід до пасажиру, який може обрати самостійно маршрут, та ті види транспорту, що він хоче використати, виходячи з своїх матеріальних можливостей, інтересу та часу знаходження у дорозі, що зробить поїздку більш ефективною та привабливою

Застосування бенчмаркінгу на підприємстві має певні особливості. Насамперед, слід пам'ятати, що бенчмаркінг може проводитися на різних рівнях:

- на мікрорівні – це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;

- на мезорівні – здійснюється за чинниками, що характерні для галузі;
- на макрорівні – зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні фактори виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій тощо) [23].

Найбільш ефективно бенчмаркінг використовують в таких країнах, як Японія та США. Держава в цих країнах інтенсивно підтримує розвиток бенчмаркінгу. Компанії обмінюються своїм досвідом, отже спрощується їхня діяльність, що позитивно впливає на економіку країни в цілому. Створюються та розвиваються консультаційні центри, завдяки яким будуть співпрацювати різні організації, тому підприємства швидше отримують такий важливий досвід у потрібному для них напрямку.

Зараз для України бенчмаркінг може виявитися цінним інноваційним інструментом, за допомогою якого можливо запропонувати зміни в соціально-економічній політиці держави. Але бенчмаркінг не може проводитися лише раз, його необхідно зробити системним, причому на всіх рівнях. Можна сказати, що в основу бенчмаркінгу покладена насамперед ідея порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, але і передових фірм інших галузей [24].

Прикладом впровадження бенчмаркінгу також є залізничний туризм. Підвищення обсягів пасажирських перевезень можливе за рахунок надання нових видів послуг, наприклад, залізничних екскурсій. Залізничні туристичні перевезення є дуже популярними у багатьох країнах світу. Своїм власникам туристичні перевезення приносять великі доходи.

Світовий ринок транспортних послуг швидко удосконалюється, він встановлює постійно свої вимоги до надання якості послуг усіх видів транспорту. Найбільш актуальними та затребуваними стають послуги, які відповідають критеріям швидкості, комплексності і безпечності.

Залізничний транспорт не є виключенням, але мережі українських залізниць сильно відстають від залізниць країн ЄС та Росії, які сьогодні

перебувають на різних етапах реформування, але при цьому істотно випереджають залізниці України [26].

Зараз в умовах жорстокої конкуренції на транспортному ринку, щоб підвищити попит на пасажирські залізничні перевезення, потрібно підвищити якість сервісу, поповнити рухомий склад вагонами нового покоління та запропонувати споживачам нові послуги, перейнявши досвід у провідних залізниць світу.

Ще одним напрямком отримання доходу залізниць у всьому світі, є доходи від залізничних туристичних перевезень. Пасажири бажають подорожувати різними містами, країнами, отримувати позитивні враження від побаченого та від своєї подорожі. Залізничний туризм допоможе в цьому отримати багато вражень від туристичні подорожі [27, с.38].

У світі є багато прикладів успішного функціонування туристичних поїздів. Туристичні поїзди різних країн розрізняються своєю конструкцією, методом організації перевезень, якістю послуг, які надаються туристам впродовж подорожі та іншими параметрами [17,с.32].

Є країни в яких дуже великі доходи приносять державі туристичні перевезення. Це такі країни як Швейцарія, Китай, Франція, Великобританія, Японія, Індія та інші. Держава цих країн допомагає цьому виду діяльності розвиватися, пропонуючи різні заходи.

Найвідомішим і найпопулярнішим у Європейських країнах вважається розкішний туристичний поїзд «Східний експрес» компанії «Орієнт Експрес». Пасажири мають можливість відвідати найпривабливіші міста світу, при цьому вартість квитка залежить від тривалості подорожі (у середньому дві тисячі доларів за один день). Японія-країна, де туристичні перевезення привабливі для населення. Багато прокладено високошвидкісних залізничних колій. Так, туристичні поїзди "Токайдо" рухаються зі швидкістю приблизно 300 км/год за маршрутом між Токіо та Осакою. [27, с.39].

Україна теж має багато переваг для розвитку залізничних туристичних перевезень - це природні, культурні та історичні багатства України. І загалом ми маємо розвинену залізничну мережу - значний потенціал для розвитку залізничних пасажирських перевезень. Розвиток залізничного туризму - це один із перспективних напрямів вкладання інвестицій, адже саме за допомогою цієї послуги можливе зростання пасажиропотоку на залізниці та залучення додаткових коштів на її оновлення.

На даний час у світі одним з напрямків розвитку залізничного транспорту є запровадження цифрових технологій, які допомагають пасажирам обирати зручно, не виходячи з дому, будь-який маршрут своєї подорожі та мати уявлення, як краще це зробити.

Це один приклад вдалого бенчмаркінгу, один з основних трендів розвитку транспортних галузей, у т. ч. залізничного транспорту, виступає цифровізація, яка проникає в усі сфери його підрозділів. Саме від темпів упровадження цифрових технологій у діяльність транспортних галузей, залежить формування мультимодального цифрового транспортно-логістичного середовища в країні, яке об'єднає всіх транспортно-логістичних операторів і забезпечить інтероперабельність транспортних послуг, високий рівень їх якості та безпечності.

Поява комп'ютерних технологій допомагає найбільш вигідно з новими можливостями розробляти підходи для надання комфортних послуг залізничним транспортом, та зменшити наслідки людського фактору, а також впровадження цифрових технологій надає більшу ефективність діяльності та забезпечення захисту надання інформації пасажирам.

Поява «інтелектуальний потягу» - це теж прорив цифрових технологій, особливо автоматизація контролю за роботою потягу, управління, забезпечення безоплатності під час поїздки, швидка передача інформації у депо, система відеоспостереження, можливості використання інтернету під час поїздки та інше. Можливість за будь-які послуги, які можна замовити по інтернету, придбати собі квиток на інший вид транспорту, оплатити картою

та інше.

Також між Пекіном та містом Чжанцзякоу введена в експлуатацію у 2019 році автоматизована високошвидкісна магістраль, вона побудована для проведення Олімпійських ігор у 2022 році. Вона оснащена мобільним зв'язком 5G, та різними «розумними» пристроями. На цій залізниці високошвидкісні поїзди мають максимальну швидкість руху 350 км/год, залізниця налічує 10 станцій, її протяжність - 174 км є [23].

Наступний метод підвищення конкурентоспроможності це аутсорсинг. Найчастіше на аутсорсинг віддаються такі завдання, як: ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень і прилеглих територій (або, як його ще називають, клінінгові послуги), організація харчування співробітників, навчання молодих співробітників, послуги переказів, автотранспортні послуги, обслуговування та ремонт обладнання, охоронні послуги, ІТ-послуги та інші. Загалом, передати на аутсорсинг можна будь-яку сферу діяльності, не профільну для цієї компанії. [25, с.123].

Аутсорсинг це завжди залучення ресурсів сторонніх спеціалізованих організацій замість розвитку власних компетенцій в конкретних видах і напрямках діяльності. Якщо компанія успішно реалізує проект використання аутсорсингу окремих функцій, або бізнес процесів, відбувається заміна відсутнього «ноухау» ефективним проектом менеджментом, все це допоможе організації вийти на більш високий рівень.

Так, наприклад, гарним прикладом застосування аутсорсингу для водних видів транспорту, була передача процесів логістики підприємств річкового порту на аутсорсинг. Річковий порт від цього буде мати більш високий якісний рівень в логістичній системі товарного руху.

Успіх від залучення логістичних провайдерів до управлінських рішень, покликаних підвищити якість забезпечення обробки вантажів в порту та просування вантажу за логістичною схемою відповідно до вимог ринку, замінюється успіхом від реалізації аутсорсингпроекта - реалізації забезпечення логістичної стратегії порту. Це підвищить конкурентоспроможність річкових

портів, ефективність їх економічної діяльності, буде сприяти залученню вантажів для перевезень за участю внутрішнього водного транспорту [28, с.120-121.].

Не менш корисним для Укрзалізниці буде аутсорсинг, це дуже корисний інструмент, за допомогою якого можливо непрофільну діяльність передати іншій компанії, в управління професійному підряднику або аутсорсеру.

Аутсорсинг передбачає наявність бізнес-процесу, окремих систем і інфраструктури, які передаються на базі контракту тривалого періоду іншій організації. Аутсорсинг можна віднести до розряду стратегічних рішень.

Так як зараз продовжується процес реформування АТ «Укрзалізниця», для виводу з кризи залізничного транспорту, та зміцнення його позицій на транспортному ринку, особливий інтерес викликає питання можливості застосування сучасних стратегій розвитку підприємства на базі аутсорсингу.

До бізнес-процесів, які можуть передати на аутсорсинг суб'єкти господарювання залізниці, можна віднести у пасажирському господарстві [25, с. 34]:

- надання пасажирам основних послуг(обслуговування на шляху прямування);
- додаткові послуги: харчування, прання білизни;
- охорона пасажирів на шляху прямування;
- допоміжні функції пасажирського господарства прибирання пасажирського рухомого складу, вокзальних приміщень, платформ;
- охорона пасажирських вагонів в пунктах відстоювання,
- підготування пасажирських вагонів до рейсу;
- забезпечення білизною тощо;

У 1995 р половина найбільших американських корпорацій скоротили робочі місця в середньому на 8% від загального обсягу робочої сили. Термін «корпоративне скорочення» став означати практику звільнення великої

кількості постійних співробітників компанії, часто з метою заміни їх тимчасовими і іноземними працівниками, а також субпідрядниками. Так зване «корпоративне кровопускання» викликало обурення громадськості і призвело до змін в політиці оптимізації структури і заміну терміну даунсайзинг більш коректним райтсайзинг [6, с. 94-95].

Райтсайзинг (у наукових публікаціях частіше використовується більш поширений термін даунсайзинг) являє собою ряд перетворень, що стосуються організаційної структури компанії, спрямованих на оптимізацію розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів. Найчастіше «райтсайзинг» визначається як комплекс заходів (стратегія), які пов'язані з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей і робочих процесів. Найчастіше оптимізація кадрового складу відбувається в рамках реструктуризації компанії, злиття та поглинання підрозділів, впровадження нових технологій, оптимізації організаційної структури підприємства.

Для підвищення ефективності роботи пасажирського комплексу у 2017 році були проведені зміни у структурі управління пасажирського господарства та сформована нова структура управління пасажирськими перевезеннями Укрзалізниці, ця структура передбачала суттєве зменшення кількості працівників Департаменту пасажирських перевезень та одночасно ліквідацію пасажирських служб на усіх залізницях, а це зменшення великої кількості кваліфікаційних кадрів та фахівців. Було утворено нову Пасажирську компанію, яка поділилась на три філії: швидкісну, далекого та приміського сполучення. [26].

Тобто в рамках реструктуризації на Укрзалізниці було використано метод даунсайзингу, зменшення розміру організації для ефективності її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів та змін в структурі управління.

Але при цьому є свої негативні наслідки для Укрзалізниці, щодо використання даунсайзингу, тому що при реструктуризації відбулася ліквідація пасажирських служб на усіх залізницях, а також скорочення персоналу. Велика кількість постійного, висококваліфікованого персоналу залишилась повністю без роботи. Частина персоналу, яка працювала в пасажирських службах, була переведена до структурних підрозділів: депо, вокзали, станції та інші, це втрата частини заробітку, тому що це перехід на більш низьку оплату праці, а деяких, хто був у перед пенсійному віці, відправили на пенсію, запропонувавши виплатити декілька окладів.

Американські експерти стверджують, що є принципова відмінність між традиційним аутсорсингом, напрямком якого є оптимізація роботи підприємства та підвищення його конкурентоспроможності новітніми підходами, які працюють з найпрогресивнішими технологічними рішеннями, що забезпечують фундаментальну конкурентну перевагу.

Висновки дослідження американських вчених The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018, щодо активного розвитку «проривного аутсорсингу», які опитали більш ніж 500 керівників провідних компаній, були наступними: «проривні» аутсорсингові рішення, які багато в чому пов'язані з автоматизацією та хмарними технологіями, фундаментально змінюють традиційний аутсорсинг. В діях «проривного» аутсорсингу перебуватимуть новаторські рішення, ці рішення пов'язані з роботизованими процесами або хмарними технологіями. Біля 70% респондентів вважають, що їх постачальники послуг мають розумні або розширені можливості для впровадження «проривних» рішень [28].

Є багато компаній для яких аутсорсинг давно є незмінною частиною бізнес-стратегії підприємства. Наприклад всім відомий автовиробник, який прихильник власного стилю виробництва Генрі Форд, також залучив до співпраці своє компанії зовнішніх фахівців. На цей час його корпорація Ford самостійно займається виробом лише 30% комплектуючих деталей, більша

частина виробництва передана на аутсорсинг.

Інша видатна шведська компанія ІКЕА, яка займається виробництвом меблів, практично не має свого виробництва. Всі популярні моделі меблів, створюють її партнери, яких налічується 2500 підприємств. В компанії ІКЕА також система логістики делегована компанією аутсорсинговим організаціям.

Але наданням аутсорсингових послуг можуть займатися и не лише компанії, а й країни. Наприклад, Індія одна з держав, у якої з 2010-х років 2,5 млн. місцевих фахівців забезпечували більше половини послуг у напрямках глобального аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО) та ІТ. Дохід від такої діяльності щорічно складав \$47 млрд. Клієнтами такого аутсорсингу бізнес-процесів, більше 60% становили американські компанії [28].

Використання всіх перерахованих вище методів: бенчмаркінг, даунсайзинг та аутсорсинг надають підприємствам, які їх використовують, певні конкурентні переваги та підвищують їх конкурентоспроможність на даному ринку.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ПАСАЖИРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Аналіз основних показників роботи пасажирської компанії.

Залізничний транспорт України є провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі країни, який забезпечує майже 82% вантажних і 36% пасажирських перевезень, здійснюваних всіма видами транспорту.

Найбільшим підприємством галузі є Укрзалізниця (Акціонерне товариство "Українська залізниця"), яка здійснює централізоване управління процесом перевезень у внутрішньому й міждержавному сполученнях та регулює виробничо-господарську діяльність залізниць.

На даний час в Укрзалізниці побудована єдина виробнича вертикаль в пасажирському комплексі та запроваджено Філію «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця», потім всі шість залізниць та відокремленні підрозділи залізниць у 2017 році було з'єднано в одну філію.

На сьогоднішній день, Філія «Пасажирська компанія» має у своєму підпорядкуванні 45 підприємств, перша половина з яких – це вагонні дільниці та депо, а друга – вокзали станцій.

До сфери Укрзалізниці входять Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці, а також інші підприємства та організації єдиного виробничо-технологічного комплексу, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів.

Інвентарний парк пасажирських вагонів основних перевезень становить 4,3 тис. одиниць, в тому числі робочий парк – 3,1 тис. вагонів. Також в наявності швидкісні електропоїзди «Hyundai» - 10 од.; швидкісні електропоїзди «Тарпан» - 2 од.; міжрегіональні поїзди локомотивної тяги – 2 од. (по 5 пас. вагонів). Загальний парк вантажних вагонів становить 83,5 тис. одиниць. Із наявного парку вантажних вагонів робочий парк складає 57,7 тис. од. вагонів (без врахування вагонів на території ОРДЛО) [29].

Інвентарний парк локомотивів становить 3589 од., в тому числі: електровозів – 1628 од.; тепловозів – 1961 од.

В 2020 році у зв'язку з введенням карантинних заходів пасажирообіг на рік був запланований - 13 577,8 млн пас-км., це склало менше звіту 2019 року на 52,1 %. Зменшення обсягів перевезень відбулося практично по всіх видах сполучень, це пов'язано з тим, що були призупинені повністю

пасажирські перевезення більше, ніж на три місяці за всіма видами транспорту. Відбувся транспортний колапс.

Зменшення обсягів пасажирських залізничних перевезень у

- міжнародному сполученні склало – 65,2%;
- внутрішньодержавне пряме та місцеве – на 57,%;
- приміське сполучення – на 26,4 %

Пасажирські перевезення на Україні завжди були й залишаються збитковими, тому що вони соціально-спрямовані, зараз тільки деякі напрямки у далекому сполученні та міжнародні перевезення мають прибуток. Укрзалізниця має великі збитки від діяльності пасажирських перевезень та не отримує компенсацію від держави у повному обсязі вже багато років.

На ці кошти, які складають млрд. грн. кожний рік, можна було побудувати не одну швидкісну магістраль.

Всі залізниці перевезли різну кількість пасажирів кожного року, так у 2019 році пасажирообіг «Південно-Західна залізниця» склав - 10489,6 млн. пас. км, «Одеська регіональна філія» – 6336,9 млн. пас. км, «Придніпровська залізниця»- 3081,4 6336,9 млн. пас. км, «Одеська залізниця» - 6336,9 млн. пас. км, «Південна залізниця» 3725,8 млн. пас. км, «Донецька залізниця» - 614,7 млн. пас. км. На рисунку 2.1 зображена динаміка пасажирообігу за філіями Укрзалізниці. За період 2017-2019 років пасажирообіг по всім залізницям був відносно стабільним, це говорить про те що пасажирські перевезення мають попит у населення. І для того, щоб він був постійним, треба покращувати якість перевезень, додатково розширювати напрямки перевезень та сервіс надання послуг.

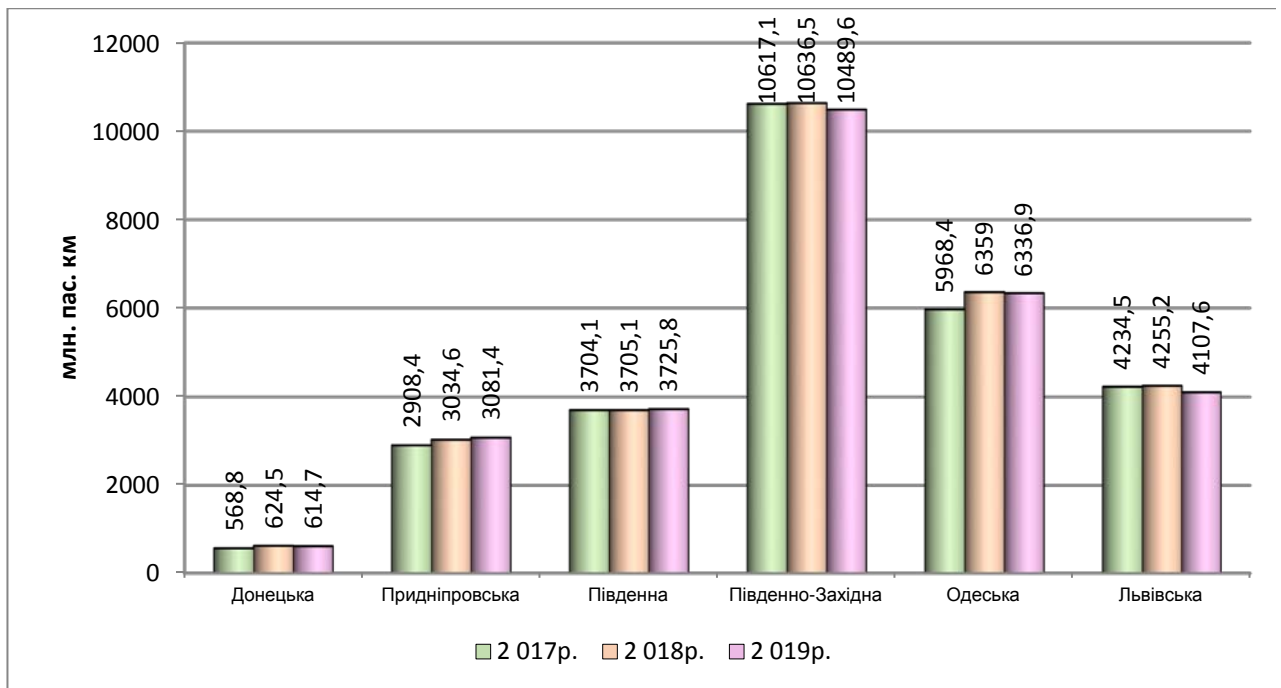


Рис. 2.1 Динаміка пасажирообігу за регіональними філіями Укрзалізниці у 2017-2019 рр. Джерело [30]

Більшу кількість доходів Укрзалізниця має від залізничних пасажирських перевезень прямого сполучення, у 2019 р. Ці перевезення склали біля – 71,8 %. Пасажирські перевезення у приміському сполученні набагато менший відсоток від повного обсягу, цей відсоток склав 18, 2 %, і пасажирські перевезення у місцевому сполученні у 2019 році склали – 10 %.

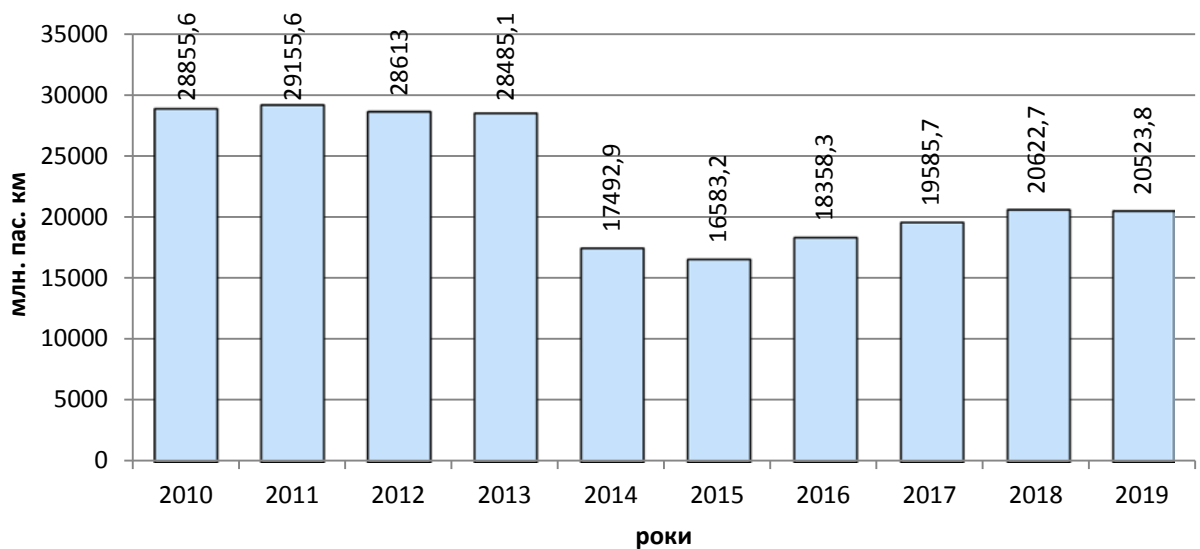


Рис. 2.2 Динаміка пасажирообігу Укрзалізниці у прямому сполученні у 2010–2019 рр. Джерело [30]

На рисунку 2.2. представлено динаміку пасажирообігу Укрзалізниці у прямому сполученні. Як ми бачимо з 2010 до 2014 року пасажирообіг у прямому сполученні практично не змінювався, але спад спостерігаємо у 2014-2015 рр. У 2016 р. цей показник, збільшився на 10,7 %, вже у 2017 р. – 6,7 %, у 2018 р. – на 5,3 %. Але у 2019 р. пасажирообіг пасажирських залізничних перевезень у прямому сполученні зменшився на 0,5 %.

Найпопулярнішими напрямками Укрзалізниці з початку 2021 року по кількості перевезених пасажирів в обох напрямках, були такі поїзди:

Першим у рейтингу був потяг № 45/46 Ужгород — Лисичанськ. За 5 місяців цього року ним проїхали 329 тисяч пасажирів, на другому місці опинився потяг № 41/42 Дніпро – Трускавець, яким за перші п'ять місяців 2021-го скористалися 188 тисяч пасажирів, третє місце обіймає поїзд № 69/70 Маріуполь — Львів, який перевіз 176 тисяч пасажирів.

Укрзалізниця визначає, що при цьому перелік десяти найпопулярніших напрямків, на яких пасажирів переважно рухаються від початкової до кінцевої зупинки, а не між проміжними станціями на шляху прямування поїзда, виглядає дещо інакше.

- Харків — Київ (184 тисячі пасажирів, зворотно — 178 тисяч);
- Львів — Київ (165 тисяч пасажирів, зворотно — 161 тисяч);
- Дніпро — Київ (131 тисяч пасажирів, зворотно — 123 тисячі);
- Вінниця — Київ (106 тисяч пасажирів, зворотно — 104 тисячі);
- Запоріжжя — Київ (86 тисяч пасажирів, зворотно — 80 тисяч);
- Одеса — Київ (79 тисяч пасажирів, зворотно — 75 тисяч);

- Херсон — Київ (70 тисяча пасажирів, зворотно — 66 тисяч);
- Івано-Франківськ (Київ — 69 тисяч пасажирів, зворотно — 67 тисяч);
- Кривий Ріг — Київ (61 тисяча пасажирів, зворотно — 55 тисяч);
- Миколаїв — Київ (58 тисяч пасажирів, зворотно — 53 тисячі).

По статистичним даним Укрзалізниці встановлено, що це вперше за період карантинних обмежень населеність потягів збільшилась до 70%, та продовжує зростати [31].

А ще Укрзалізниця повідомила що:

- 2 червня Україна відновила залізничне сполучення з Австрією та Угорщиною;
- 1 червня з Центрального київського вокзалу у перший міжнародний рейс вирушив поїзд до Відня;
- "Укрзалізниця" з червня запускає два нові потяги, які курсуватимуть до Генічеська. Потяги курсуватимуть за маршрутами "Кривий Ріг, Дніпро – Генічеськ" та "Івано-Франківськ — Генічеськ".
- "Укрзалізниця" анонсувало запуск двох пасажирських поїздів із Сум та Чернігова до Одеси у літній період. Ще один потяг на літній період "Укрзалізниця" запустить зі Львова до Бердянська.

Також, що дуже важливо для пасажирів, пасажирська компанія запускає "Прикарпатський експрес", який поєднає три туристичні регіони - Прикарпаття, Волинь та Галичину [31], це дуже важливо для мандрівників, які заздалегідь планують свої відпустки або подорожі, можливість придбання квитків на ці потяги та планування своєї майбутньої поїздки, підібрати найкращі варіанти для себе та своїх друзів, або своїх родичів.

Соціально спрямовані приміські пасажирські перевезення забезпечують мобільність населення та нерідко бувають

безальтернативними. Щоб забезпечити потребу у перевезеннях станом на 2019 рік у приміському сполученні курсують в середньому 1380 приміських поїзда.

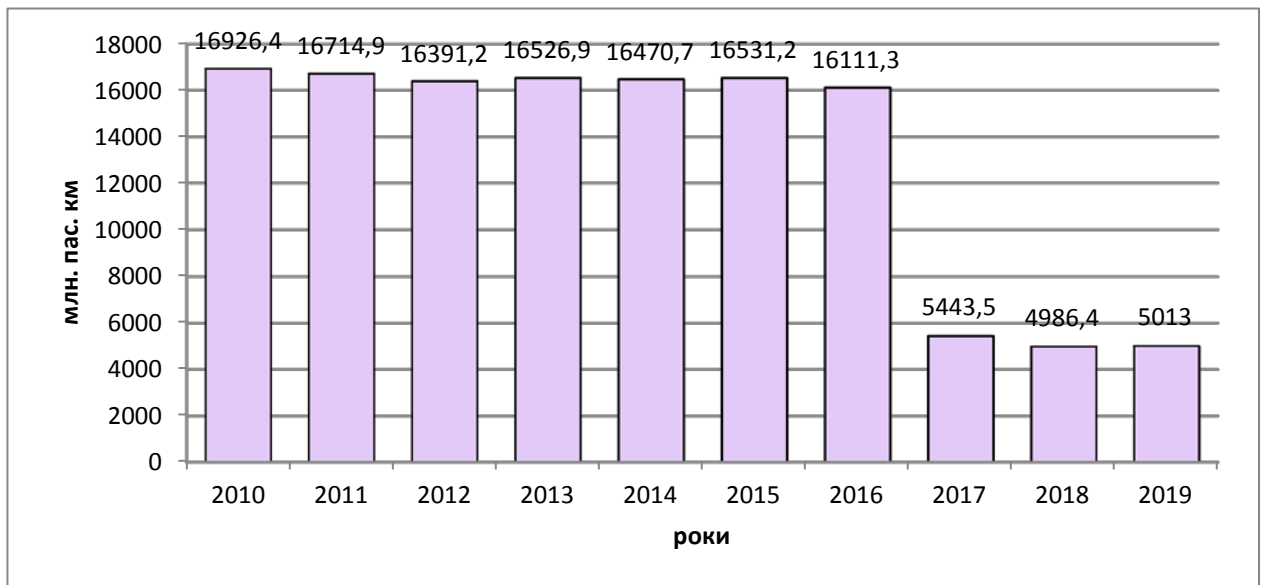


Рис. 2.3. Динаміка пасажирообігу Укрзалізниці у приміському сполученні протягом 2010-2019 рр.. Джерело [30]

Як ми бачимо на рисунку 2.3. пасажирообіг приміських перевезень до 2016 року був практично не змінним, з 2017 він сильно знизився, але у 2019 р. відбулося невелике збільшення даного показника на 0,5 % у порівнянні з 2018 роком. Пасажирообіг по всіх філіях Укрзалізниці складає 5 млрд пас. км це становить 103,7 % до плану та 100,5 % до факту 2018 р.

На даний час у сфері пасажирських перевезень вкрай тяжкий технічний стан пасажирського господарства Укрзалізниці, держава тривалий час не виділяє кошти для розвитку пасажирського господарства через відсутність грошей. Колійне господарство знаходиться у незадовільному стані, нестача необхідної кількості придатних для перевезення вагонів, а також вагонів нового покоління, все це доводить, що Укрзалізниця не має можливості надавати послуги у якісних перевезеннях пасажирів. Тому пасажирообіг буде і далі знижуватися.

Якщо у 2019 році вагонний парк Пасажирської компанії налічував 4032 пасажирських вагона, то станом на жовтень 2020 року ця кількість вагонів становила вже 3883 вагони [32], це говорить про те, що рухомий склад вагонів Пасажирської компанії скорочується дуже стрімко за рахунок великої кількості вагонів, вік яких більше 28 років.

В таблиці 2.1 наведені дані загального та інвентарного парків вагонів Укрзалізниці. Тобто ми бачимо, що загальний парк вагонів зменшився на 264 одиниці, а інвентарний парк вагонів зменшився на 80 штук у 2020 році. Плацкартних вагонів в експлуатації знаходиться на 589 вагонів менше, що складає (31, 6%), а купейних вагонів на 272 не експлуатується це 19%, СВ вагони не експлуатуються у кількості 40 шт., а це 19,2%.

Таблиця 2.1.

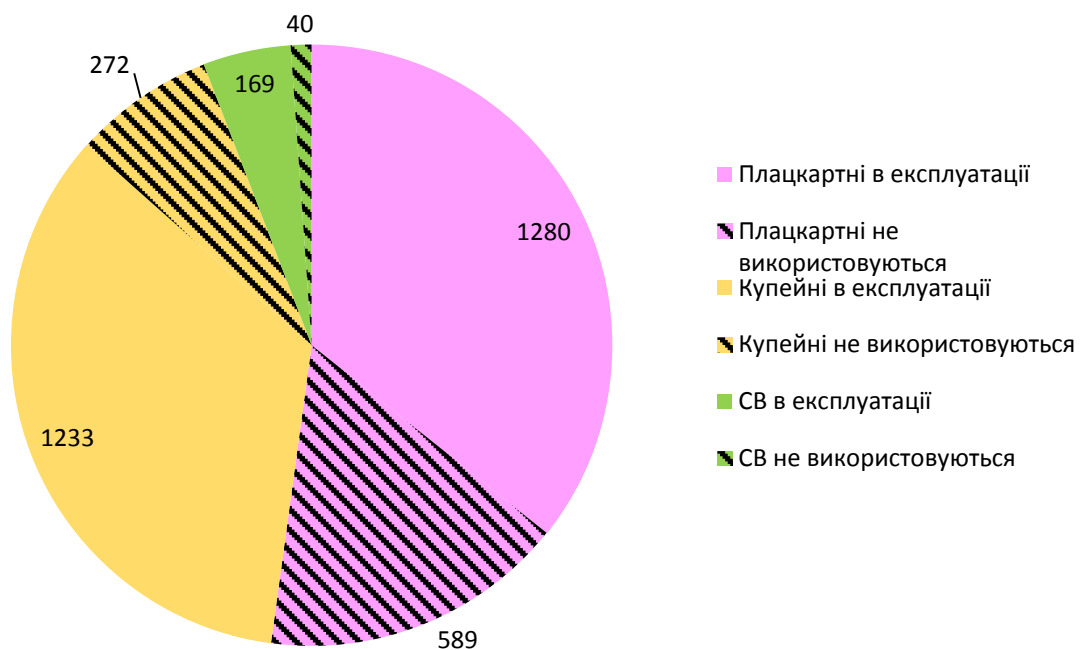
Загальний та інвентарний парк вагонів [32]

	Кількість	станом на 01.01.2019	станом на 09.10.2020
Загальний парк пасажирських вагонів/ робочий парк	шт.	4278/2821	4014/2741
Інвентарний парк вагонів пасажирських перевезень/робочий парк	шт.	4220/2804	3883/2681
СВ	шт.	213/162	209/169
Купе	шт.	1608/1298	1505/1233
Плацкарт	шт.	2108/1198	1869/1280

На рисунку, 2.4., де зображена структура парку вагонів, як ми бачимо, що велика частка плацкартних, купейних та вагонів СВ не використовуються, тому що вони знаходяться у неналежному стані. Це у середньому 20% вагонів купе та СВ і більше 30% плацкартних вагонів. Рухомий склад знаходиться у дуже скрутному становищі. А закупівля вагонів йде дуже повільно.

Вже до кінця 2021 року Укрзалізниця планує провести на власних виробничих потужностях капітально-відновлювальний ремонт 50-ти пасажирських вагонів, як повідомляє прес-служба компанії. Після модернізації Укрзалізниця отримує практично нові вагони, але їхня вартість дешевше нових вагонів на 30%.

2020 рік



Інвентарний парк налічує 3883 вагони

Рис. 2.4. Структура парку по типам пасажирських вагонів Укрзалізниці
Станом на 2020 рік (без урахування спеціальних вагонів) [32]

Відремонтовані капітально-відновлюваним ремонтом 7 пасажирських вагонів – трансформерів зараз курсують по напрямку Запоріжжя – Київ у складі поїзда №737/738. Наступна партія у вересні у кількості 9 вагонів буде випущена у рейс [33].

Ці оновлені вагони мають сучасні елементи конструкції: кузов вагона, даховий кондиціонер, нові віконні блоки із склопакетами, системи ролетів для захисту від сонця. В наявності у купе встановлені USB-розетки, вони розташовані біля кожного місця, купе обладнано індивідуальними системи клімат-контролю. Під столиками — спеціальні полицьки для підзарядки телефонів.

Такий плановий капітально-відновлювальний ремонт коштує 16 млн. грн., це практично у два рази дешевше, ніж придбання нового вагона. Зараз середня ціна нового вагона складає близько 30 млн. грн. У 2020 році Укрзалізниця придбала за власні кошти 28 пасажирських вагонів та оновила різними видами ремонту 1406 пасажирських вагонів. У березні 2021 року Кабмін затвердив консолідований фінансовий план АТ «Укрзалізниця» на 2021 рік, відповідно до якого компанія планує придбати близько 80 пасажирських вагонів, оновити близько 23,5 тис. вантажних вагонів, 451 пасажирський вагон, 2 швидкісні електропоїзди Škoda, 318 локомотивів, 76 секцій моторвагонного рухомого складу, 6 дизель-поїздів та 3 рейкові автобуси [33].

Таблиця 2.2.

Доходи від пасажирських перевезень за видами сполучення
за 2017-2019 рр. [30]

Показники	Роки							
	2017	2018	+, -	18/17, %	2018	2019	+, -	19/18, %
Доходи всього, млрд. грн, у т.ч за видами сполучення:	7,318	8,468	1,150	115,71	8,468	9,905	1,437	116,97
Далеке	6,729	7,818	1,089	116,18	7,818	9,139	1,321	116,90
Приміське	0,588	0,65	0,062	110,54	0,65	0,766	0,116	117,85



Рис. 2.5. Доходи від пасажирських перевезень за видами сполучень протягом 2017-2019 рр.

Джерело [30]

Доходи Укрзалізниці від пасажирських перевезень представлено на рисунку 2. 5. У 2019 р. отримано доходів у розмірі 9905,8 млн. грн., а це більше, ніж у 2018 році на 17 %. Таке збільшення доходів спостерігається по всіх видах сполучень. У далекому сполученні збільшилось на 16,9%, а у

приміському сполученні на 17,8%.

Таблиця 2.3.

Динаміка загальної кількості працівників пасажирського комплексу
залізничного транспорту, тис. осіб

Рік	Залізниця					
	Південна	Південно-Західна	Одеська	Придніпровська	Донецька	Львівська
2004	6,4	11	6,1	11	6,2	8,3
2007	6,7	11,3	6,3	11,3	6,1	8,4
2011	6,5	9,9	5,6	10,2	5,9	7,9
2015	5,3	7,7	3,3	4,7	4	5,9
2019	0,9	0,8	0,5	0,6	0,4	0,6

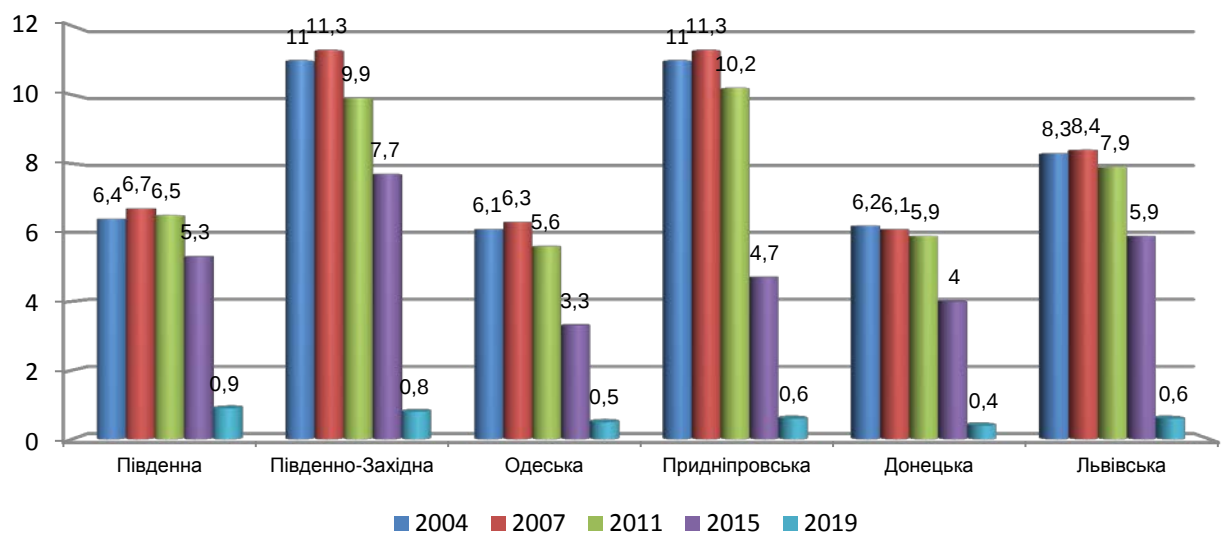


Рис. 2.6. Динаміка загальної кількості працівників пасажирського комплексу залізничного транспорту, тис. осіб.

Джерело [30]

Що стосується динаміки загальної кількості працівників пасажирського комплексу Укрзалізниці, ми спостерігаємо швидкі темпи зниження кількості працівників по всіх філіях Укрзалізниці. Якщо наприклад у 2004 році по усіх філіях ця кількість складала 368,9 тисяч осіб, вже в у 2010 році ця цифра була 343,2 тисяч чоловік , а у 2019 році залишилось усього 184,2 тисяч працівників пасажирського комплексу. За 15 років спостерігається криза кадрів, кількість працівників знизилась на - 50,1%. Особливо це почало відбуватися після 2014 року, коли Крим відділився. Придніпровська залізниця втратила майже половину своїх структурних підрозділів: це три пасажирські вокзали Сімферополь, Севастополь та Джанкой та 2 пасажирські вагонні депо Керч та Сімферополь. Та ще з 2016 року, коли почався процес реформування залізниці та були ліквідовані пасажирські служби по всіх філіях, кількість працівників ще більше скоротилась, а це кваліфіковані працівники та спеціалісти у своїй галузі. Це говорить про те, що не має зацікавленості керівників Укрзалізниці у перепрофілюванні та навчання кадрів, що дало б можливість у збереженні багатьох робочих міст.

2.2 Проблеми пасажирських перевезень залізничного транспорту України

Залізниці України до недавнього часу забезпечували потреби економіки та населення у перевезеннях. Це відбувалось, в основному, завдяки надлишку технічних потужностей, які були ще створені за часи СРСР за рахунок централізованого бюджетного фінансування. Але в останні 25 років практично не було капіталовкладення та оновлення основних засобів, все фінансування відбувались тільки за рахунок власних коштів залізниць, але без підтримки держави не можливо забезпечити навіть нормальне відтворення основних засобів, а також закупку нового рухомого складу. Зараз технічний ресурс

Укрзалізниця знаходиться у критичному стані, і надалі є реальна загроза у неможливості надавати якісні послуги споживачам [29].

Однією з головних проблем пасажирського господарства залізничного транспорту – є його хронічна збитковість пасажирських перевезень та зменшення долі ринку транспортних послуг, а також хронічна заборгованість Укрзалізниці за пільгові перевезення пасажирів місцевими органами влади.

Зараз залізничні пасажирські перевезення існують на грані своїх ресурсів та можливостей. Велика кількість зношеного рухомого складу, велика потреба в вагонах нового покоління, відсутність привільного механізму компенсації за пільгові перевезення пасажирів, відсутність високошвидкісного руху, відсутність впровадження нових технологій перевезень, невідповідність якості та сервісу європейським нормам, все це сприяє зменшенню кількості перевезення пасажирів та зменшення сегменту ринку.

Окрім цього, зношеність рухомого складу у пасажирському сполученні десь більше 75%, а у приміському сполученні ще більше, і це все впливає на низьку продуктивність та конкурентоспроможність залізничних пасажирських перевезень. Необхідно термінове впровадження інноваційних, технологічних та організаційних змін. Керівництву потрібно розробити заходи по виводу пасажирських перевезень з кризового стану.

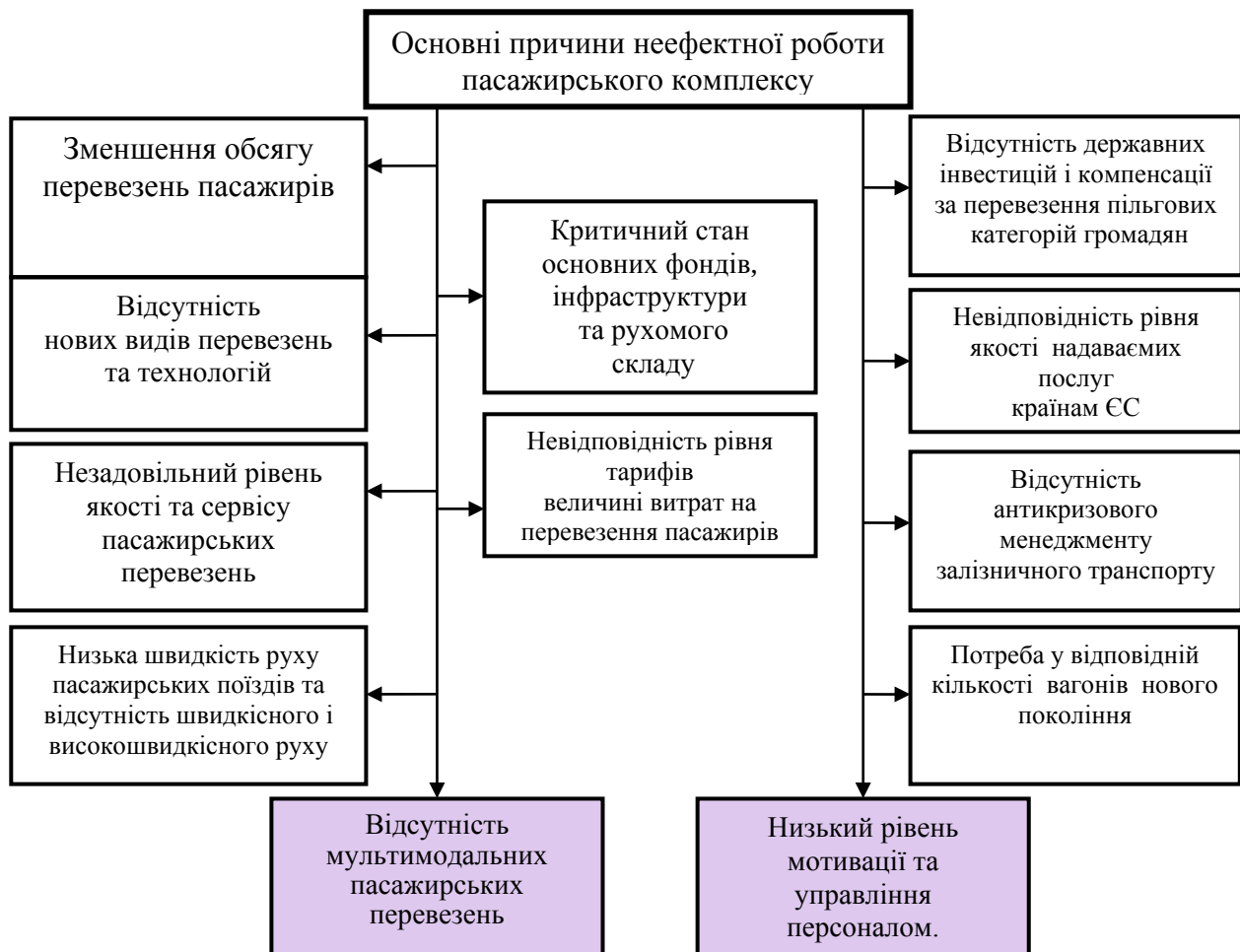


Рис. 2.7 - Основні причини неефективної роботи пасажирського комплексу залізничного транспорту України

Джерело [37] з доробкою автора

Аналіз сучасного стану пасажирських залізничних перевезень України результати якого наведено в розділі 2.1, дозволив встановити, що нині вітчизняний пасажирський залізничний транспорт знаходиться на межі своїх можливостей, у такому стані неможливо якісно задовольняти попит пасажирів на транспортні послуги. І як наслідок цього, поступова втрата частки ринку. А ще пасажирські перевезення соціально спрямовані, велика кількість пільгових пасажирів, за які Укрзалізниця не отримує повністю та своєчасно гроші від місцевих бюджетів, призводить до хронічної збитковості пасажирських залізничних перевезень. А ще неефективна система організації пасажирських

перевезень, низький рівень сервісу, експлуатація зношеного рухомого складу і відсутність інвестицій на оновлення рухомого складу та нові технології, незадовільний рівень менеджменту пасажирських перевезень – все це призводить до збитковості пасажирських залізничних перевезень.

Тому стан пасажирського рухомого складу доведено до критичного, проблеми пасажирського комплексу, що накопичувались, за даних умов, невідворотно ведуть до згорання масових пасажирських залізничних перевезень як таких.

Неможливо мати ефективну діяльність залізничного транспорту, без запровадження антикризового менеджменту на будь-якому підприємстві, який повинен забезпечити комплексний підхід та стратегії з виводу підприємства з кризового стану. На сучасному ринку, де існує Закон конкуренції, згідно якого конкуренція допомагає вимивати з ринку дорогий та не якісний товар (послугу), відбуваються такі процеси і на транспортному ринку. Пасажир, який не отримує за ціну послуги якісної комфортної поїздки, з повним спектром додаткових послуг та сервісом, переходить на інший вид транспорту, де ця послуга більш приваблива, якісна та комфортна.

Окрім цього частина залізничних колій та терміналів не відповідає європейським стандартам. В пасажирських перевезеннях є проблема відсутності належного сервісу надання послуг на вокзалах та поїздах, неналежний санітарний стан пасажирських вагонів, при довгої подорожі відсутні розваги для дітей (відео зал, дитячі вагони). Все це робить поїздку не дуже цікавою для пасажирів [35].

Але для вирішення цих питань потребує значних коштів, яких у Укрзалізниці доки не має, так як пасажирські перевезення є збитковими та фінансуються за рахунок вантажних перевезень. Тому дуже необхідна допомога інвесторів, які будуть вкладати кошти у ці перевезення та гроші держави.

Окрім цього немає зацікавленості та мотивації персоналу Укрзалізниці, не проводяться курси перекваліфікації та додаткового навчання персоналу, а особливо в умовах кризи.

Організація перевезень на сучасному ринку, де існує жорстка конкуренція це дуже складний процес. Тому від надання послуг перевізниками, окрім якісного виконання самої послуги, є ще потреба у відповідності ціни та якості. Без впровадження новітніх технологій, державної допомоги та допомоги інвесторів, залізничний транспорт не зможе вистояти на ринку послуг. Розробки інноваційних шляхів та впровадження передових світових технологій, все це допоможе врятувати залізничні пасажирські перевезення від хронічної збитковості та подальшого падіння пасажирообігу залізниць.

Фактично зараз відбувається покращення сучасного стану залізничного транспорту. Відбувається ремонт колій, вокзалів, закупівля нових вагонів Крюківського заводу, але все це в обмежених масштабах та торкається тільки окремих напрямків. Для більшого оновлення залізниці потрібні знайти вільні кошти, це можуть бути як іноземні, вітчизняні інвестиції так і вільні кошти самої залізниці. Можливо буде укладання прибуткових контрактів з комерційними структурами щодо надання їм послуг[35].

У 2021 році вперше в державному бюджеті України передбачені гроші на закупівлю нових пасажирських вагонів, а також на розвиток залізничної інфраструктури пасажирського комплексу. Планується придбати 100 нових пасажирських вагонів та заплановано фінансування на наступний рік, щодо пасажирського сегменту.

У сучасному світі економічні перспективи країни багато в чому залежать від мобільності населення та швидкості переміщення вантажів. Українська залізниця є найбільшою в Європі та однією з найбільших у світі за обсягом вантажних перевезень і кількості пасажирів. Додаткове фінансування Укрзалізниці забезпечить можливості розширення, як залізничної інфраструктури, так і зменшення часу поїздок громадян [36].

2.3. Аналіз сучасної організаційної структури управління пасажирської компанії.

Підприємства залізничного транспорту у взаємодії з іншими видами транспорту повинні своєчасно і якісно здійснювати перевезення пасажирів, забезпечувати безпеку руху, розвивати сферу транспортного обслуговування населення (Закон України "Про залізничний транспорт", ст. 2). Поклавши на залізничний транспорт обов'язки забезпечення соціально важливих масових пасажирських перевезень за цінами (тарифами, що регулюються державою) значно нижчими за їх собівартість держава зобов'язана компенсувати цю різницю за рахунок доходів від вантажних перевезень.

Затверджений наказом Мінінфраструктури №782 від 08.10.2013 "Порядок перегляду тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом" це визначає. Насправді свої зобов'язання держава в особі Мінінфраструктури останні 5 років грубо порушує. Тарифна політика, що проводиться, не дозволяє АТ «Укрзалізниця» профінансувати 2/3 необхідних коштів на обслуговування і ремонт пасажирського рухомого складу та 1/3 зарплати персоналу. А замість цього АТ «Укрзалізниця» використовує прибуток від вантажних перевезень на 15 покриття збитків від пасажирського сегменту, що є неприпустимими [35].

Перевезеннями у далекому сполученні на Укрзалізниці займається філія «Пасажирська Компанія».

Пасажирська компанія» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – Філія), створеної відповідно до законодавства України, Статуту публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – Товариство), що утворене та діє відповідно до Закону України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» від 23 лютого 2012 року № 4442-VI, постанов Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 року № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», від 02.09.2015 № 735 «Питання публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» . А зараз акціонерного товариства «Українська залізниця» - Положення про філію

«ПАСАЖИРСЬКА КОМПАНІЯ» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». Київ – 2017 р. [40].

Філію було створено з метою побудови єдиної виробничої вертикалі в пасажирському секторі, що дозволило об'єднати підприємства за видом діяльності, а не за географічним розташуванням, таким чином, було об'єднано всі підрозділи пасажирського господарства шести регіональних філій в одну. Філія «Пасажирська компанія» налічує 45 підприємств, перша половина з яких – це вагонні дільниці та депо, а друга – вокзали станцій.

Метою діяльності Філії є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних пасажирських залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, що здійснюються та надаються Філією, забезпечення ефективного функціонування та розвитку виробничо-технологічного комплексу залізничного транспорту загального користування, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності.

Основні завдання

1. Надання послуг з перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні;
2. Продаж проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів на вокзалах та в пасажирських поїздах;
3. Надання послуг з навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти, зберігання та складування вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів;
4. Утримання, експлуатація, модернізація, деповський, капітальний, поточний та інші види ремонту, технічне обслуговування залізничного рухомого складу (всі види вагонів, які курсують пасажирськими поїздами) і технічних засобів, що експлуатуються на залізничному транспорті.

Організаційна структура.

1. До складу Філії входять структурні підрозділи, що забезпечують її діяльність.

Структурним підрозділам, що здійснюють виробничі та господарські операції, присвоюється цифровий номер ідентифікації. Перелік таких структурних підрозділів затверджується рішенням правління Товариства.

Положення про структурні підрозділи затверджуються начальником Філії.

2. Організаційна структура Філії та її штатний розпис затверджується правлінням Товариства за поданням начальника Філії.

Зміни та доповнення до штатного розпису в межах встановленої чисельності та фонду оплати праці, затверджуються начальником Філії за погодженням з посадовими особами Товариства у випадках відповідно до встановленого порядку.

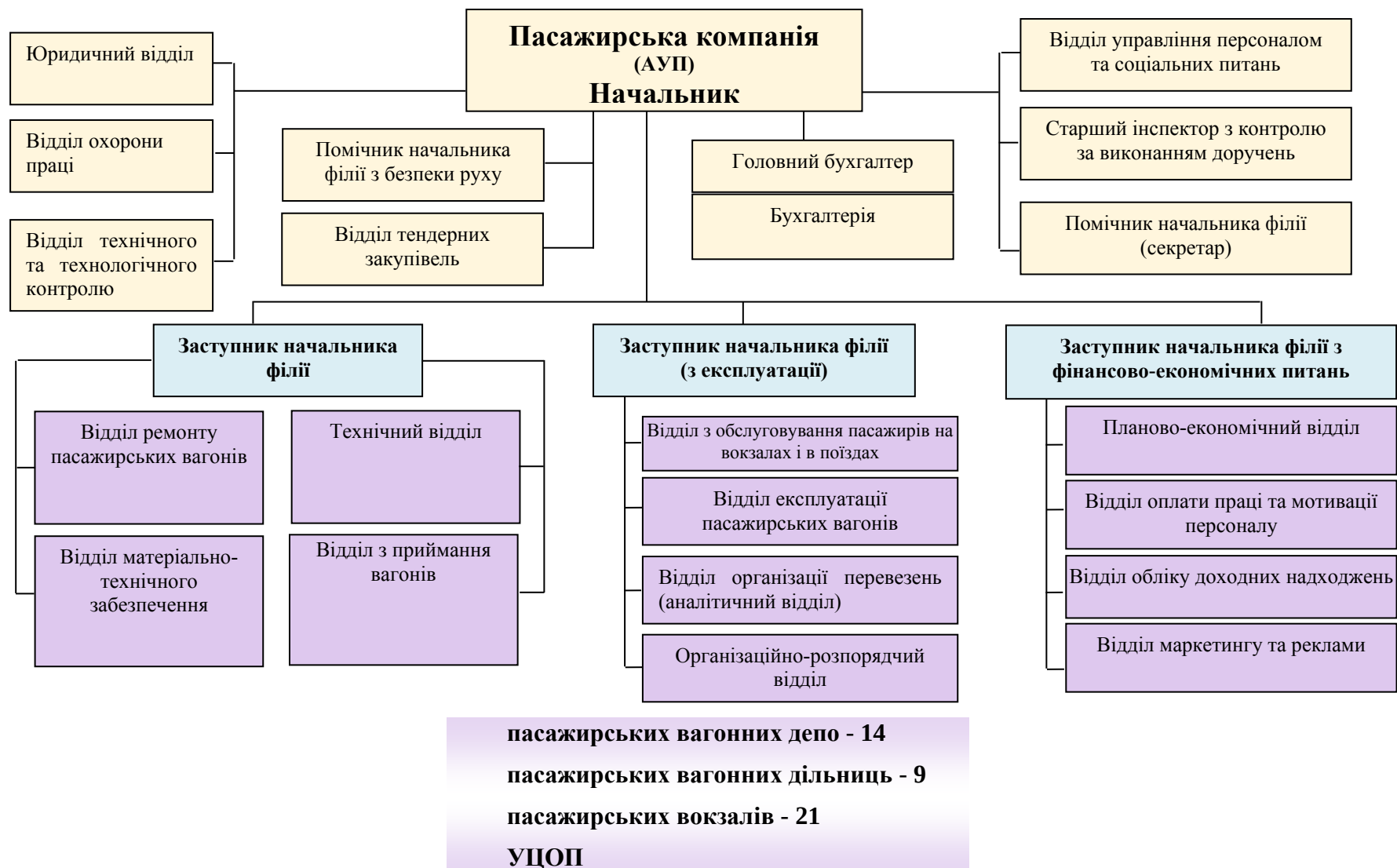


Рис. 2.8. Структурна схема «пасажирської компанії»

Керівництво Філією

Керівництво Філією відповідно до статуту Товариства та цього Положення здійснюється начальником Філії, який призначається на посаду та звільняється з посади за рішенням правління Товариства в порядку, передбаченому статутом Товариства.

Начальник Філії на час своєї тимчасової відсутності має право за погодженням з Товариством своїм наказом покласти виконання своїх обов'язків на іншого працівника Філії.

Призначення та звільнення працівників Філії, посади яких зазначені в Номенклатурі посад АТ «Укрзалізниця», затвердженою наказом АТ «Укрзалізниця» від 01.02.2016 №045 здійснюється за рішенням правління Товариства відповідно до статуту та внутрішніх документів Товариства.

Керівники підрозділів Філії, окрім тих, посади яких зазначені в Номенклатурі посад, призначаються начальником Філії за погодженням з начальниками відповідних департаментів, управлінь апарату управління Товариства, згідно з розподілом функціональних повноважень, відповідно до встановленого порядку [40].

ФІЛІЯ “ПАСАЖИРСЬКА КОМПАНІЯ” підпорядковується департаменту з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень. Вона займається організацією комерційних видів діяльності і технічного розвитку філії АТ «Укрзалізниця» в області пасажирських перевезень в далекому сполученні:

- підготовка рухомого складу та формування поїздів далекого сполучення та регіональних
- підвищення ефективності використання рухомого складу та контингенту;
- оперативне керування рухомим складом в залежності від пасажиропотоку;

- перевезення пасажирів та багажу у внутрішньодержавному та міжнародному сполученнях;
- перевезення пасажирів пільгових категорій;
- надання послуг у поїздах далекого сполучення;
- організація туристичних перевезень;
- експлуатація, ремонт та технічне обслуговування пасажирського рухомого складу;
- інформаційна та рекламно-видавницька діяльність;
- надання інформаційних, маркетингових, сервісних і інших послуг.

Протягом 2017 року здійснено перехід структурних підрозділів пасажирського господарства в Філію «Пасажирська компанія».

Внаслідок реформування пасажирського господарства зменшено штатну чисельність апарату регіональних філій на 316 шт. од. з місячним фондом оплати праці на 2,7 млн. грн., або понад 32,4 млн. рік.

До складу філії «Пасажирська компанія» увійшли [40]:

- 14 пасажирських вагонних депо;
- 9 пасажирських вагонних дільниць;
- 21 пасажирський вокзал;
- УЦОП (Український центр обслуговування пасажирів)

Основним напрямком діяльності центру є надання комплексу послуг для населення в сфері пасажирських перевезень залізницею:

- оформлення проїзних документів у напрямку «туди» і «зворотньо» у внутрішньому і міжнародному сполученнях попередньо та в добу відправлення;
- приймання колективних заявок на резервування місць у поїздах від організацій та установ в Центрі обслуговування пасажирів;

- доставка попередньо замовлених проїзних документів за адресою замовника по м. Києву;
- приймання замовлення на включення спеціальних вагонів для перевезення осіб з інвалідністю, які для переміщення користуються кріслом колісним;
- Оформлення проїзних документів в бюро замовлень.

Однак структурні зміни відбуваються протягом часу, так є необхідність у створенні філії «Вокзальна компанія», вона допоможе вивести залізничні вокзали на беззбитковий рівень, тому що практично діяльність усіх вокзалів приносить величезні збитки Укрзалізниці, їх величезні площі, які можуть раціонально використовуватися можуть принести додатковий дохід Укрзалізниці та пасажирському господарству.

Зараз, існуюча велика кількість вокзалів приносять Укрзалізниці великі збитки, окрім того щоб їх утримувати кожний рік витрачається сума 0,5 млрд. грн. Київський вокзал найдорожчий в утриманні, за даними АТ «Укрзалізниця» майже 75 % доходів київського вокзалу формуються з оформлення і продажу проїзних документів, отже на інші 25 % приходить плата за камери схову, кімнати відпочинку, платні зали, туалети та оренду приміщень тощо. Доходи вокзалу не перекривають його витрати на утримання, у 2018 році збитки київського вокзалу склали 36 млн. грн.

Необхідно збільшити дохідну частину діяльності вокзалів, а витратну оптимізувати. Для того щоб збільшити дохідну частину, необхідно розвивати його інфраструктуру, та можливо перепрофілювати як сучасного торговельного та бізнес-центру. Проте вільних коштів Укрзалізниця наразі для цього не має [42].

Правління Укрзалізниці ухвалило рішення про створення 1 липня 2020 року окремої філії — «Вокзальна компанія».

До головних цілей відноситься і скорочення фінансових витрат, вихід на рівень беззбитковості та, згодом, отримання прибутку. Досягти цього планується, зокрема, за рахунок розвитку комерційних площ.

Реорганізацію вокзального господарства планується провести у два етапи: спершу до філії будуть передані вокзали, які наразі знаходяться в управлінні філії «Пасажирська компанія» (найбільші комплекси – позакласні та 1-го класу). На другому етапі будуть передані вокзали 1–3 класів, після чого, з метою оптимізації структури управління, планується визначити 14 базових вокзалів, завдяки чому планується централізувати фінансові, кадрові, юридичні та інші функції [41].

Персонал для нової філії буде оформлений шляхом перевodu з інших підрозділів: «Пасажирська компанія», «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд», регіональних філій.

Подібна система запозичена у німецької залізничної компанії Deutsche Bahn. У складі цього холдингу є окрема компанія, що опікується вокзалами – DB Netze Stations, яка за 2019 рік отримала прибуток EBITDA у розмірі 349 млн євро. Разом з тим, за підсумками 2019 року негативний фінансовий результат діяльності вокзалів АТ «Укрзалізниця» становив близько 800 млн грн.

Зараз на балансі АТ «Укрзалізниця» знаходиться 106 вокзалів, 75 з яких знаходяться на балансі філії «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд», 21 – філії «Пасажирська компанія», 10 – регіональних філій [41].

Облаштування Вокзальної площі перебуває в полі постійної уваги міської влади як багатомодульний проект. У ньому поєднуються і плани щодо реконструкції самої площі, і продовження маршрутної лінії швидкісного трамвая із заїздом на неї, і будівництво другого виходу з метро, а також реалізація кількох великих інвестиційних проєктів. І все це має бути реалізовано в гармонії між собою».

Після збільшення штату інспекторів з паркування на Вокзальній площі буде посилено контроль за паркуванням, щоб унеможливити постійні затори. Із цією ж метою розглядається можливість облаштування на під'їздах до привокзальних площ смуг громадського транспорту [43].

Якщо «Вокзальна компанія», до якої будуть належать ці вокзали, буде зацікавлена привести до ладу Вокзальні площі, та облаштувати їх належним чином, щоб кожний вокзал став візитівкою свого міста та Укрзалізниці, незабаром з'являться нові відвідувачі та туристи, які будуть зацікавлені цими новими об'єктами, які зможуть стати новими архітектурними витворами мистецтва, а це принесе додаткові доходи державі та Укрзалізниці.

2.4. Поточний стан залізничних пасажирських перевезень у країнах Євросоюзу

В країнах Європи теж існує сильна конкуренція залізничного транспорту з іншими видами, один з них автомобільний. Но цих країнах все ж розвиток залізничних перевезень йде набагато швидшими темпами. Особливо високошвидкісні перевезення дуже стрімко набирають обороти, тому що дають більшу конкурентну перевагу залізничному транспорту.

Переваги залізничного транспорту [44]:

- 1) залізничний транспорт - найбільш економічний вид транспорту, на відміну від повітряного і автомобільного транспорту;
- 2) має порівняно невисоку собівартість перевезень (поступаючись за рівнем собівартості перевезень лише трубопровідного та морського транспорту);
- 3) він практично не залежить від кліматичних умов, погоди, пори року і доби (будівництво залізниць відбувається практично на будь-якій території, має можливість ритмічно здійснювати перевезення в усі пори року, на відміну від річкового транспорту). Сучасна техніка дозволяє прокладати

залізниці в будь-яких районах, однак будівництво та експлуатація доріг в горах значно дорожче, ніж на рівнинах. Близько 70% залізниць в країні мають підйоми від 6 до 10%;

4) Висока маневреність у використанні рухомого складу (можливість регулювання вагонного парку, зміни напрямку вантажопотоків і т. П.);

Ефективність залізничного транспорту стає ще більш очевидною, якщо врахувати такі його переваги, як:

5) висока провізна здатність (масовість);

6) порівняно висока швидкість рухомого вагонопотоків;

7) можливість ефективної організації виконання вантажно-розвантажувальних робіт;

8) регулярність перевезень.

Да у дуже багатьох країнах пасажирські перевезення збиткові, але у деяких, таких як Швейцарія та Японія все ж таки прибуткові.

Для залізниць усіх країн світу, як і для усього транспорту, 2020 рік був дуже тяжким. Наслідки зупинення транспорту та карантинних заходів обернулись великими втратами та збитками для багатьох підприємств. Навіть розвинуті країни не були готові до наслідків пандемії, подолання кризи потребує величезних організаційних заходів та прийняття управлінських рішень по збереженню бізнесу та світової економіки.

Як наслідок обмежувальних дій в різних країнах світу, коли пасажирські перевезення були обмежені, або повністю скасовані, як у внутрішньому так і в міжнародному сполученні різке падіння обсягу пасажирських перевезень. В Іспанії оператор залізниць Renfe зменшив обсяг пасажирських перевезень на 50% , а приміські перевезення, які спочатку у великих населених були на рівні 100%, потім були зменшені на 80%. А в години пік на 50%, щоб задовільнити пасажирський попит на перевезення.

У Великобританії, кількість перевезених пасажирів у березні 2020 скоротилась майже на 70%, а доходи операторів скоротились на 2/3 чим були у березні 2019 року. В Індії з березень по травень 2020 року були повністю

призупинено робота пасажирського транспорту и збитки країни були колосальні.

Італійські залізниці почали скорочувати рух поїздів ще в лютому 2020 року. Ці обмеження вводились поступово, виходячи з попиту на перевезення після введення карантинних заходів, Також ввели обмеження на відстань між пасажирами, при покупці залізничних квитків, не менше 1.5 метра між кожним пасажиром.

У Швейцарії з квітня 2020 року в поїздах можна було забронювати тільки місце біля вікна, ці необхідні міри були для додержання дистанції між пасажирами, пасажирські перевезення поступово скоротились на 50%.

Якщо проаналізувати таблицю 2.4 ми бачимо, що наприклад Болгарія, яка у 4 кварталі 2019 році перевезла 5 101 тисяч пасажирів, то вже у 1 кварталі 2020 року це було лише 3 533 тисячі пасажирів, а це значить кількість пасажирів зменшилась на 31%, це дуже велика кількість.

Данія, яка мала у 4 кварталі 2019 року перевезену кількість 53 537 тисячі пасажирів, у 1 кварталі 2020 року скоротились пасажирські перевезення до 41 928 тисяч пасажирів (21,7%), а у другому кварталі вже до 23 187 тисяч пасажирів, у 2 кварталі перевезення скоротились більше чим на 56%. Таке зниження принесло чи малі збитки.

Таблиця 2.4

Перевезення пасажирів залізничним транспортом у деяких країнах
Євросоюзу за 2018 – 2020 рр., тис. пас. [34]

Країна	Роки							
	2018	2018	2019	2019	2019	2019	2020	2020
	3 кв-л	4 кв-л	1 кв-л	2 кв-л	3 кв-л	4кв-л	1 кв-л	2 кв-л
Болгарія	5 650	5 207	4 958	5 584	5 686	5 101	4 590	3 533
Чехія	47 063	48 290	47 197	50 051	49 221	47 740	38 988	25 934
Данія	49 548	53 306	50 616	51 452	50 992	53 537	41 928	23 187
Німеччина	708 179	747 517	720 915	725 410	731 455	743 856	620 036	295 000
Естонія	1 898	1 950	1 957	2 163	2 105	2 147	1 800	978

Ірландія	12 439	12 512	11 854	12 428	12 870	12 908	9 796	1 196
Греція	4 021	5 366	5 078	5 118	5 049	5 558	3 957	1 512
Іспанія	140 311	165 269	161 458	160 348	139 321	165 980	131 495	35 048
Франція	293 448	342 957	336 982	340 258	303 618	285 396	250 201	74 041
Хорватія	4 238	5 568	5 156	5 076	4 139	5 455	4 793	1 698
Італія	198 815	230 319	218 201	225 385	203 153	236 562	161 063	51 941
Угорщина	35 780	37 144	36 472	37 328	35 884	37 202	34 272	15 346
Нідерланди	92 440	102 268	97 203	97 469	92 242	102 070	97 005	97 271
Польща	77 792	80 482	79 251	81 605	84 315	87 787	71 357	29 562
Португалія	36 765	37 890	37 148	43 038	46 132	49 015	39 523	12 683
Румунія	16 372	16 654	16 487	17 010	17 364	17 049	14 898	9 067
Словенія	3 178	3 474	3 277	3 197	3 257	3 529	2 779	1 377
Словаччина	20 196	19 930	19 842	20 456	21 152	20 628	16 322	7 937
Фінляндія	21 095	23 364	22 553	22 426	22 681	25 142	18 742	10 777
Швеція	56 927	66 378	65 885	66 840	62 979	68 898	60 111	29 318
Швейцарія	121 125	127 597	123 978	126 102	127 831	131 313	112 214	53 871
Великобританія	445 615	461 161	453 939	449 794	460 411	472 741	401 514	36 244
Туреччина	24 476	28 452	27 098	42 211	43 628	51 544	40 968	9 350

Великі збитки понесли залізниці Іспанії, у 2019 році 4 кварталі кількість перевезених була 165 980 тисяч пасажирів, а вже у 1 кварталі 2020 року ця кількість склала 131 495 тисяч пасажирів, це менше на 22%, а вже в 2 кварталі 2020 року кількість знизилась до 35 048 тисячі пасажирів, це скорочення на 79% .

Дуже сильно постраждали залізниці Німеччини(-61%), Франції (-75%), Італії(-78%), Польщі (-66,4%), Швейцарії(-59%) та Великобританії (-92%).

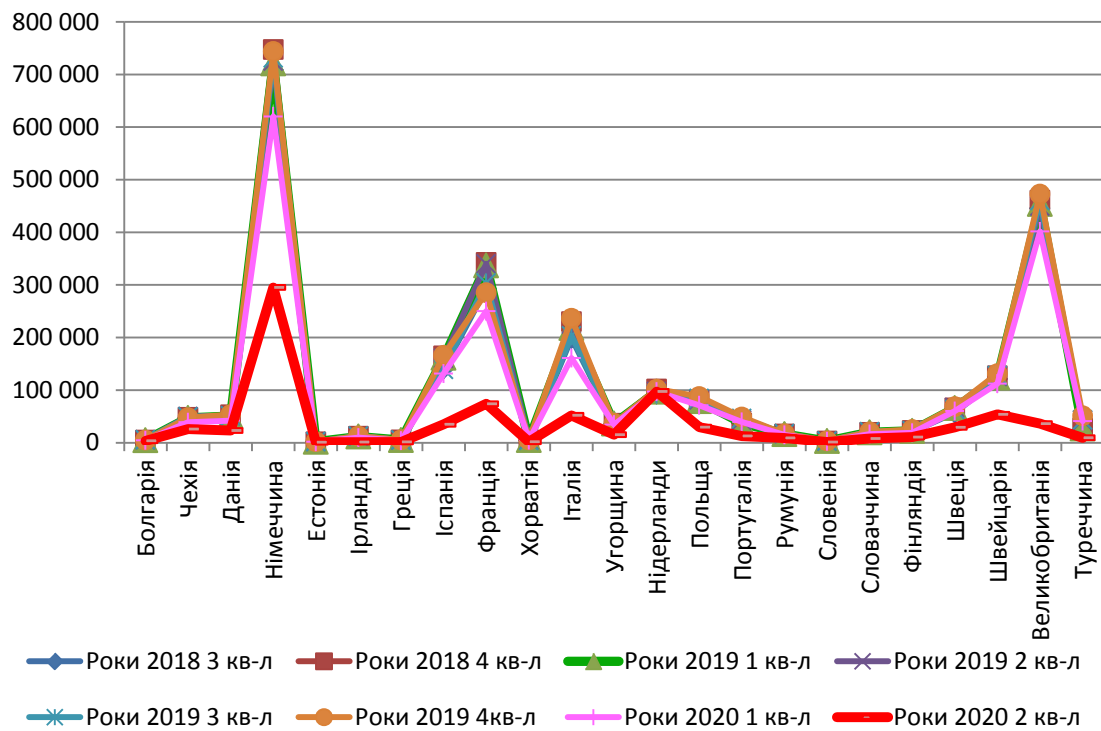


Рис. 2.9 Перевезення пасажирів залізничним транспортом у деяких країнах Євросоюзу за 2018 – 2020 рр., тис. пас.

Джерело [34]

Ці країни Європи більше всього відчули на собі транспортний колапс, а збитки нанесені залізничним підприємствам були колосальні.

На сьогодні усі країни Європейського Союзу дотують свої залізничні пасажирські перевезення, а також фінансують розвиток залізничної інфраструктури. У грудні 2020 року була ухвалена нова транспортна стратегія Європейського Союзу. Чиновники європейських країн покладають великі надії на залізничний транспорт, як на самий екологічний вид транспорту. До 2030 року кількість пасажирів, яких перевозитиме залізничний транспорт у всіх країнах Євросоюзу планується збільшити вдвічі в порівнянні з 2019 роком. А до 2050 року збільшити цей показник ще в три рази [36].

У сучасному світі економічні перспективи країни багато в чому залежать від мобільності населення та швидкості переміщення вантажів. Українська залізниця є найбільшою в Європі та однією з найбільших у світі

за обсягом вантажних перевезень і кількості перевезених пасажирів. Додаткове фінансування Укрзалізниці надасть можливості розширення, як залізничної інфраструктури, так і зменшить час поїздок громадян.

Досвід бюджетного фінансування пасажирського сегменту залізничного транспорту діє в усіх без винятку європейських країнах, де є залізниці.

Пасажирські залізничні перевезення загалом є збитковими і в Україні, і в ЄС. Адже тарифи встановлюють на доступному для громадян рівні, а не за принципом собівартості. Але принципова різниця у тому, що у ЄС, на відміну від України, фінансують з державних бюджетів, як збитки від соціальних тарифів, так і інфраструктуру.

У Німеччині щорічна дотація на розвиток залізничних пасажирських перевезень становить 10 млрд євро з федерального бюджету і 6 млрд – з місцевих бюджетів. Більше того, там нещодавно прийняли десятирічну цільову програму, що передбачає бюджетне фінансування модернізації і розвитку залізниць в обсязі 62 млрд євро [36].

До 2030-го там планують збільшити пасажирські перевезення залізничним транспортом у двічі. У ключовому транспортному коридорі між Берліном і Дортмундом (центр найбільшої в Німеччині Рейно-Рурської агломерації) – високошвидкісні електропоїзди ICE будуть ходити з інтервалом всього у 30 хвилин. Таким чином досягається колосальна мобільність населення всередині країни.

В Україні залізниця до 2021 року ніколи не отримувала бюджетні інвестиції. Раніше Укрзалізниця виживала за рахунок транзитних вантажоперевезень, які виконувалися за досить високими тарифами. Це дозволяло покривати збитки від пасажирських і внутрішніх вантажних перевезень, адже частина вантажів, які перевозяться у внутрішньому

сполученні за тарифом, нижчим за собівартість. Однак наразі ресурсів від транзиту не існує. Адже з 2013-го втрачено більше 60% транзитних перевезень [36].

Економічні фактори залежать від загального стану економіки країни, рівня інфляції, коливань валютного курсу, міжнародного стану, податкової системи тощо. Ці фактори дуже впливають на платоспроможність людей – це визначаючий чинник, що впливає на кількість перевезених пасажирів. Матеріальне становище дозволяє робити вибір людьми для використання ними того чи іншого виду транспорту. При цьому слід зазначити, що підвищення доходів населення і його окремих груп не завжди відбивається на зростанні попиту на залізничні пасажирські перевезення, так як в даному випадку в силу вступає конкуренція з автомобільним транспортом.

Україні потрібні зміни в державній транспортній політиці, у тому числі у фінансовому аспекті. Як вже було зазначено в 2021 році Міністерство фінансів передбачило бюджетне фінансування на закупівлю пасажирських вагонів і розробку проектів нових швидкісних коридорів.

Як показує світовий досвід, основним інвестором, який вкладає кошти в розвиток транспортної інфраструктури є держава.

Мультиплікативний ефект для економіки від інфраструктурних інвестицій значно вищий ніж в суміжних галузях, а ще приватні інвестори також можуть підтримувати окремі проекти. Але в першу чергу — це обов'язок держави.

У всіх розвинених країнах автомобільні дороги, які побудовані на основі державно-приватного партнерства не складають більше 1% мережі автомобільних доріг. Автомобільні дороги так же як залізниці держави будують власним коштом [36].

За останні роки дуже розвинулись залізничні пасажирські перевезення в Польщі, насамперед впадає в око, чим дихає реформована залізнична галузь Східної Європи... Це інновації, технології, розвиток нової залізничної техніки. На виставці TRAKO 2021, було представлено новий маневровий локомотив, гібридний приміський поїзд водню, сучасні вантажні локомотиви Alstom, Siemens. Пройшло 20 років після повільного, але планомірного уникнення монополії, і ось на даний момент польська залізнична галузь отримала конкуренцію, яка в ринкових умовах дає можливість розвиватися і вдосконалюватися всім стейкхолдерам на залізничному ринку, а техніка, яка вже сьогодні їздить залізницями Польщі, у порівняння з тим, що ми маємо в Україні, було, м'яко кажучи, нерівноцінним [45].

На виставці завод Цегельського (Fabryka Pojazdów Szynowych: FPS) продемонстрував свій новий вагон 2021 року випуску для PKP Intercity, для якої планується постачання 80 подібних вагонів. Такі вагони надалі польський виробник хоче запропонувати для ринків Чехії, Німеччини, Угорщини, Австрії. Ці вагони можуть здійснювати перевезення на швидкості до 200 км/год, в них встановлено нову інформаційну систему для пасажирів, є Wi-Fi, вагон розрахований на перевезення 72 пасажирів, але він може обладнатись 4 або 8 місцями з власниками для транспортування велосипедів.

В вагоні PKP Intercity є два відокремлені від решти салону вагони купе, призначені вони для вагітних та пасажирів з дітьми до 6 років. Купе відрізняються "веселеньким" розфарбуванням, а на підлозі можна побачити ігровий килимок - маленькі пасажирів можуть вгадувати і називати тварин за номерами, також є ростомір у вигляді жирафу, напевно, карапузам буде веселіше проводити шлях у такій обстановці [45].

Іншою прем'єрою на виставці TRAKO 2021 від Stadler став двоповерховий електропоїзд Kiss, збудований у Польщі для Словенських залізниць. Мабуть, той факт, що вперше Stadler Polska зробив таку машину і є

найбільш значущим для поляків. Остаточне складання першого примірника має бути завершено до кінця поточного року. Загалом у Польщі буде збудовано 10 двоповерхових поїздів за контрактом зі словенською стороною.

Пару Stadler Kiss склав ще один двоповерховий поїзд – новий склад Škoda 13EV на локомотивній тязі, зроблений для Чеських залізниць. Локомотив може тягнути або штовхати потяг, в останньому випадку машиніст переходить до кабіни першого вагона, звідки дистанційно керує локомотивом. При цьому як тяга може використовуватися як електровоз, так і тепловоз. Тобто поїзд може експлуатуватись і на неелектрифікованих лініях. Максимальна швидкість – 160 км/год, у складі може бути від 2 до 7 вагонів [45].

Ще одним фактором, що впливає на прибутковість Української залізниці, можна назвати фактичну відсутність спрямування логістики та експедирування у роботі компанії. Це саме те, що лобював поляк Войцех Балчун на посаді голови правління УЗ. А саме створення окремої логістичної компанії UZ Forwarding. Нам потрібно логістика пасажирських перевезень для того, щоб з найменшими затратами з найбільшим сервісом та комфортом запропонувати споживачу залізничні пасажирські перевезення. Це дозволило б підвищити прибутковість і в перспективі працювати і за кордоном на європейському ринку.

В даний час, у РКР Cargo, яке також очолював польський менеджер, виділено цілий напрямок логістики. У ньому беруть участь низка компаній, акціонерами яких є державний залізничний перевізник – Cargosped, РКР Cargo Service, PS Trade Trans та інші.

Зараз, у даних реаліях, Укрзалізниця безперечно не можливо без допомоги держави та інвесторів, вона не в змозі без їх підтримки швидко оновити рухомий вагонами нового покоління, побудувати швидкісні

магістралі, запровадити високошвидкісний рух та мультимодальні пасажирські перевезення, хоча це все дуже потрібно, щоб зайняти лідерські позиції транспорту, який є самим екологічним та безпечним.

Екологічні характеристики залізничного транспорту при зростанні екологічного тиску на суспільство та економіку вказують на перспективність залізничних пасажирських перевезень, тому дуже важливо зараз вкладати гроші в оновлення та розвиток залізничних перевезень, тому що соціально значущі перевезення це турбота держави про своїх громадян, про своє майбутнє.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАКІНГУ, ДАУНСАЙЗИНГУ, АУТСОРСИНГУ.

3.1. Організація бенчмаркінгу та даунсайзингу в пасажирському комплексі Укрзалізниці.

Ефективне функціонування залізничного транспорту дуже часто пов'язане з удосконаленням його організаційної структури управління; оновленням основних фондів і рухомого складу; введенням нових видів послуг, затребуваних часом; впровадженням новітніх технологій і високошвидкісного руху; збільшенням прибутковості перевезень вантажів і пасажирів та інтегруванням до європейської транспортної системи, збільшення сегменту транспортного ринку.

Нестача власних коштів та відсутність бюджетного фінансування, неможливість залучення недержавних інвестицій в повному обсязі призвели до небезпечного збільшення фізичного зносу та морального старіння основних фондів, втрати частки пасажирських та вантажних перевезень [47]. Це зумовило виникнення в практиці господарювання вітчизняних підприємств залізничного транспорту такого питання як реформування.

Необхідність реформування виникає через такі проблеми галузі:

- недосконала структура управління залізничним транспортом;
- високий рівень зносу основних засобів;
- необхідність відокремлення функцій господарюючого суб'єкта від функцій управління та уникнення прямого втручання в господарську діяльність із боку держави;
- нагальна потреба в залученні кредитних та інвестиційних коштів.

За результатами здійснення реформування очікується такі зміни: підвищення інвестиційної привабливості, розвиток інноваційних розвитку технологій, збільшення обсягів перевезень, за рахунок організаційних та

технологічних змін, збільшення продуктивності праці, відкриття шляхів для більш інтенсивної співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, збільшення інвестиційних джерел.

Але, щоб провести реформування потрібні велика кількість коштів, яких в Укрзалізниці не має.

Причин відсутності коштів на реформування і розвиток залізничного транспорту багато, а головними з них є:

1. Збиткова діяльність пасажирського господарства, оскільки значна частина цих перевезень є соціально спрямованими.

2. Заборона субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних.

3. Повільне впровадження сучасних інновацій, які можуть підвищити рентабельність пасажирських перевезень, до яких можна віднести залізничний туризм, нові методи організації руху пасажирських поїздів, організацію сучасних центрів пересадки пасажирів з одного виду транспорту на інші.

4. Не виконання основних вимог директив ЄС, щодо визначення тарифів на кожний пасажирський поїзд з урахуванням витрат на інфраструктуру залізниць тільки за напрямком по якій він курсує.

5. Застарілий менеджмент та організаційна структура управління пасажирськими перевезеннями.

6. Наявність на залізничному транспорті корупції, завдяки якій значна частина коштів уводиться в тінь.

25.06.2014 р. урядом було прийнято постанову про утворення єдиної юридичної особи – АТ «Укрзалізниця» на базі майнових комплексів майже 50 державних підприємств залізниць. У 2014 р. буде затверджено Статут АТ «Укрзалізниця» та здійснено його державну реєстрацію, та з 01.01.2015 р. акціонерне товариство розпочало своє функціонувати як господарюючий суб'єкт.

У цей час правлінням АТ «Укрзалізниця» були затверджені положення майже 30 філій, у тому числі регіональних філій-залізниць, та функціональних, що були утворені на базі вагонних компаній, Головного інформаційно-обчислювального центру (ГІОЦ), швидкісної компанії, дирекцій з ремонту тощо.

Наприкінці 2015 р. усі заходи були зосереджені на окремі види діяльності у філіях, зокрема в приміських пасажирських перевезеннях, пасажирських перевезеннях у далекому сполученні, у господарстві локомотивної тяги, протягом 2016 р. було утворено ще понад 10 філій.

Функціонування АТ «Укрзалізниця» та розмежування видів діяльності в галузі потребувала нової законодавчої та нормативно-правової бази. Крім того, здійснилися заходи щодо перегляду майже 70 нормативно-правових актів різних державних органів та 340 інструкцій, а також інших внутрішніх документів АТ «Укрзалізниця» [48].

Для вирішення вказаних проблем необхідно розробити стратегію розвитку пасажирських залізничних перевезень. Оскільки на початку 2017 року було розпочато виділення пасажирських перевезень в окрему пасажирську компанію, яка буде займатися пасажирськими перевезеннями у далекому сполученні, а раніш вже була організована Українська залізнична швидкісна компанія, то можна розглядати стратегію розвитку пасажирських залізничних перевезень як стратегію розвитку окремих підприємств.

Частково заплановані організаційно-структурні реформи реалізовано і у сфері пасажирських перевезень. Зокрема слід відзначити створення у липні 2017 р. філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця», яка об'єднала підприємства шести регіональних філій, і реалізувала принцип управління за видом діяльності, а не за регіональною ознакою, як це було раніше. До переліку основних завдань новоствореної філії увійшли: надання послуг з перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні; продаж проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів

на вокзалах та в пасажирських поїздах; надання послуг з навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти, зберігання та складування вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів; утримання, експлуатація, модернізація, деповський, капітальний, поточний та інші види ремонту, технічне обслуговування залізничного рухомого складу (всі види вагонів, які курсують пасажирськими поїздами) і технічних засобів, що експлуатуються на залізничному транспорті [40].

В цей же час Укрзалізницею було запроваджено даунсайзінг-зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів.

А саме скорочення штату, за рахунок ліквідації усіх пасажирських служб на всіх залізницях, та почалось об'єднання деяких інших служб у внутрішній середі кожної залізниці. Але одночасно, залізниці втратили велику кількість високоякісних фахівців, з великим досвідом роботи, тому що лиш деякі фахівці були переведені в інші структурні підрозділи.

На даний час Україна зробила вибір та почала реалізовувати інтеграційну модель управління залізничним транспортом. Цю модель в Україні прийнято називати вертикально-інтегрована, яка передбачає розподіл залізничної діяльності на верхньому рівні по окремих департаментах. Але на другому та третьому рівні управління остаточно не визначена організаційна структура дирекцій, регіональних філій та відокремлених структурних підрозділів.

Зараз, в сучасних умовах господарювання доцільно розробити узагальнену модель дій спрямованих на досягнення мети через нову організаційну структуру управління залізничним транспортом країни, що дозволить їй ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку [49] .

Наразі пріоритетними напрямками управління пасажирським комплексом Укрзалізниці є аутсорсинг, краудсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзінг, цифровізація.

Аутсорсинг – це процес, коли деякі напрямки діяльності вашої компанії передаються іншій, що спеціалізується на цьому виді діяльності, організації – виконавцю. У реаліях сьогодення, під аутсорсингом на залізничному транспорті розуміється передача неосновних функцій Укрзалізниці і всіх пов'язаних з нею активів в управління професійному підряднику або аутсорсеру.

Сенс переходу на аутсорсинг полягає в тому, що послуги аутсорсеру коштують підприємству дешевше, ніж самостійне управління непрофільною діяльністю, а окрім цього, якість послуги значно підвищується.

На залізниці наприклад це може бути передача надлишкових вагонних депо на аутсорсинг. Як вважають спеціалісти оскільки за останні двадцять років дуже скоротився вантажообіг та пасажирообіг, на залізниці існує велика кількість надлишкових вагонів. А потужні вагонні депо стали відчувати недостатню кількість вагонів для ремонту та запасних частин для них. Зараз поганий стан рухомого складу та устаткування лінійних підприємств потребує технологізації.

Ефективність функціонування депо у складі вагоноремонтних заводів залежить від обраної інвестиційної, технологічної та цінової політики.

Виділення депо, як непрофільного активу, забезпечить отримання доходів від реалізації активів, скорочення витрат від їх реалізації, мобілізацію ресурсів для основної діяльності залізничного транспорту, підвищення конкурентоздатності і залучення інвестицій. Для Укрзалізниці в питанні виділення активів важливо не стільки скорочення витрат, скільки можливість зосередити сили на основному виробництві - на транспортних перевезеннях.

Тому, вибір непрофільних активів, що підлягають реструктуризації, є багатокритеріальним. Пасажирські вагоноремонтні депо відповідають наступним критеріям не профільності [50]:

- керівництво не встигає приділяти час непрофільним питанням (або навпаки витрачає на них занадто багато часу);

- собівартість непрофільної продукції вище ціни ринкових аналогів;
- немає суттєвого зв'язку з основним виробництвом;
- низька якість непрофільної продукції;
- слабка динаміка непрофільної діяльності;
- висока ринкова ціна на дані активи;
- потрібні великі інвестиції в непрофільне виробництво.

Виділення непрофільних активів можливо провести за рахунок продажу, оренди (або передачі в управління), ліквідації (списання) та передачі на баланс іншим підприємствам. Для кожного активу спосіб реформування обирається залежно від конкретних умов. Доцільно здійснити продаж непрофільного активу, якщо є наступні умови:

- малий зв'язок з основним виробництвом;
- наявність декількох потенційних покупців;
- висока ціна активу;
- конкурентний ринок даної продукції.

Якщо ніхто не захоче придбати вагоноремонтні депо, можливо здійснити передачу в оренду або в управління. Таким способом можна розвивати допоміжне виробництво, як окремий вид діяльності при збереженні загального контролю з боку материнської компанії. Передача в управління також допоможе уникнути ситуації цінового диктату в разі слабо конкурентного ринку ремонтних послуг.

У разі передачі оптимізованих депо до новоствореної акціонерної компанії зі 100 % акцій у власності Укрзалізниці, всі витрати та доходи понесе компанія по деповському ремонту. При цьому на основі договору аутсорсингу буде виконуватися державне замовлення від Укрзалізниці, інші замовлення виконуватимуться для усіх замовників [50].

Також зараз передані на договір аутсорсингу у деяких вагонних депо, наприклад ПКВЧД- 11, прання білизни в поїздах. Послуги аутсорсером виконуються краще, чим застаріле обладнання пральні у депо. Там немає

такого нового обладнання та використання нових технологій для чистки ковдр та подушок.

Якщо при впровадженні аутсорсингу передбачається, що певні функції компанії передаються іншій організації на підставі певного договору за гроші, то впровадження на Укрзалізниці гарячого харчування передається ця послуга по договору аутсорсингу.

На ринку транспортних послуг завжди існує жорстка конкуренція. Конкуренція - це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо.

Тому кожний вид транспорту за допомогою своїх конкурентних переваг хоче отримати більшу долю ринку, більший обсяг перевезень пасажирів та більший дохід від своєї діяльності.

Конкурентоспроможні пасажирські залізничні перевезень – це перевезення, що мають особливі властивості (надійність, ритмічність, безпека руху, комфорт, відносно висока швидкість і низька собівартість перевезень та розвинутий спектр додаткових послуг), які відрізняють їх від інших видів перевезень і відповідають потребам та вимогам конкурентного ринку з урахуванням величини витрат на задоволення запитів пасажирів. Це визначення насправді не відповідає існуючим властивостям пасажирських перевезень по деяким показникам, тобто комфортність, швидкість руху і додатковий спектр послуг далекі до європейських стандартів [51].

З кожним роком пасажирів стають більш вимогливими у своїх бажаннях отримувати від різних видів транспорту якісніші та комфортніші послуги у перевезеннях та надаванні додаткових послуг на вокзалах та в поїздах. Сервіс давно став невід'ємною частиною роботи кожного підприємства, який дбає про свій імідж та гідну репутацію. А на теперішній час залізниця не в змозі задовольнити усі існуючі потреби споживачів послуг, тому виникає гостра проблема у розвиненому секторі додаткових послуг.

Питання про харчування у поїздах, безумовно, постало давно. У більшості європейських країн ця система існує вже багато років, сервіс пропонує велику кількість харчової продукції: від звичайного бургеру та картоплі фрі до морепродуктів або гаспачо [52];

3 червня 2018 року АТ «Укрзалізниця» у тестовому режимі впровадило експлуатацію нової послуги: пасажирам пропонується повний комплекс харчування у поїздах – від сніданків до перших страв і десертів.

Розглянемо переваги гарячого харчування, наданого АТ «Укрзалізниця».

- широкий асортимент вибору харчової продукції. На сьогоднішній день меню нараховує більш ніж 50 одиниць запропонованої їжі та напоїв;
- велика кількість позитивних відгуків про обслуговування та смак придбаних страв. Лідерами є бульйон, курка та паста болон'єзе з м'ясом;
- представлений в УЗ проект реалізує компанія "2К стандарт", що не є новачком у ресторанному і кейтеринговому бізнесі, що дає певний відсоток надійності в цьому сервісі.

Недоліки гарячого харчування:

- високі ціни на харчову продукцію (націнка більш ніж 200%);
- немодернізовані умови зберігання, що може призвести до зіпсованості їжі.
- хоч в обох проектах УЗ – "снековому" і "гарячому" – меню безалкогольні, попит на пиво, вино і інші напої навряд чи зникне. Тому маневр для нелегальної торгівлі залишиться.

Для нас пасажирів, споживачів послуги найважливіше – якість та ціна.

Коли людина сідає у потяг, вона мусить отримати задоволення та комфорт від поїздки. І якщо залізниця хоче отримувати більші гроші від надання послуги, вона заздалегідь повинна подбати про якість отримання споживачем своєї послуги.

Купуючи квиток у поїзд класу "комфорт", пасажир буде розуміти, за що він платить, тому зможе вимагати від обслуговуючого персоналу

дотримання відповідних стандартів, а якщо вони не будуть дотримані - вимагати компенсації, аж до повного повернення вартості проїзду.

На теперішній час АТ Укрзалізниця планує розділити поїзди на класи, тобто «економ», «стандарт», «комфорт». Вони будуть відрізнятися не тільки по рівню комфортності, але і швидкістю та графіком руху та ціною.

Ідея полягає в тому, що пасажир купує квиток на потяг класу «комфорт», він отримує новий вагон (терміном служби до 10 років), біотуалет, кондиціонер і т.д.

Скоріше за все це будуть потяги з вагонами купе і СВ. Маршрутна швидкість руху в таких поїздах буде складати 70-80 км/год. У поїздах типу «стандарт» будуть допускатися плацкарти хорошого рівня, з кондиціонером, з біотуалетом, зі швидкістю менше, ніж 70 км/год. В «економ-класі» будуть вагони старше 10 років, можливо відсутність біотуалетів та кондиціонування. Якщо на напрямку курсує один потяг, то він буде класу економ, щоб бути доступним для всіх пасажирів.

Бенчмаркінг- європейський досвід харчування в поїздах показує, щов більшості європейських країн перелік запропонованих страв залежить від часу, який людина проводить в дорозі.

В Італії, наприклад, найменший маршрут складає одну годину, за цей час ви зможете випити справжню каву в буфеті поїзда. Найдовший - восьмигодинний експрес від Мілана до Потенци, під час нього ви зможете також відвідати буфет і придбати різні снеки.

У Великобританії в економ-класі пропонують каву, бутерброди з шинкою і вівсяну кашу, в класі «Прем'єр» і «Бізнес» подають морську форель в вершковому соусі, смажені артишоки, пасту і навіть равликів. До страв у всіх класах є безалкогольні напої, а також вино і пиво. Ціни варіюються в залежності від запропонованих страв.

Особливістю України є дуже довгі поїздки до 16 годин. Швидше із за інфраструктури поїзди рухатися не можуть. Це довгі подорожі і пасажирам потрібно харчуватися. Саме тому що пілотний проект по введенню в потяги

дальнього слідування повноцінного харчування уже стартував, було запущено пілотний проект забезпечення харчування.

Експериментальну послугу було введено в поїздах дальнього слідування Київ – Ужгород, Київ – Івано-Франківськ, по результатам рейсів виявили, що ця послуга прийшлась до вподоби пасажирам.

Незабаром потяги будуть поділені на класи може бути доцільним запропонувати харчування відповідно класовості вагонів. Тобто пасажирам у відповідних класах буде запропоноване різне меню.

Для пасажирів поїздів класу *«комфорт»* буде запропоновано меню із продуктів більш високої якості та екологічні продукти. Для класу *«стандарту»* це може бути більш дешеві продукти харчування або більш дорогі, за вибором пасажирів. А для *«економ-класу»* це може бути не дорога страва, кондитерські вироби та напої по бажанню.

Гаряче харчування в поїздах - це великі інвестиції. Але це інвестиції не УЗ, а компанії-партнера, якого виберуть за результатами конкурсу.

Укрзалізниця не хоче торкатися сектора харчування самостійно, це повинен робити контрагент. А для того, щоб послуга була якісною, чим потрібно займатися професіоналам. Тому це передається на договір аутсорсингу.

3 березня цього року Укрзалізниця запропонувала меню для пасажирів-дітей потягом "Інтерсіті+". Зокрема, спільно з WOG і Do&Co "УЗ" розробила меню для дітей, яке включає в себе "різнобарвну пасту, курячий биточок, овочеві роли та корисні смаколики". Більше того, меню міститиме "інтерактивне пакування, яке має додаткову функцію – розважити дітей під час подорожі". Крім цього, буде оновлено і "дорослі" ланчі - як м'ясний, так і вегетаріанський. Ціни залишаться незмінними [52].

На сьогоднішній день також розглядається запровадження різних видів сезонного меню, які презентували б "смачну Україну".

За останній час получила багато позитивних відгуків про введення гарячого харчування, незабаром залізниця запропонує пасажирів подорож

кулінарною Україною. Зокрема, будуть різні меню, які репрезентують регіональні особливості та багатство нашої національної кухні. На меті потяги далекого прямування, буде запущено пілотний проект [52].

Але для Укрзалізниці в секторі харчування головні завдання: якість послуги для пасажирів і формування додаткового доходу.

Можливо від цієї послуги їхати комфортніше не стане, але від цього виграє пасажир.

На сам перед пасажир який сідає у потяг повинен за свої гроші отримати максимально якісні послуги. Тому задача Укрзалізниці надати такі послуги своїм споживачам, тим самим зробити залізничні перевезення більш привабливими та конкурентоспроможними, тим більше, що пасажирів буде приємно отримати наприклад теплу картоплю фрі, або гарячий суп, або бульйон в той час, коли йому потрібно отримати від цього задоволення, тоді виграють всі і пасажирів і залізниця.

Що стосується використання бенчмаркінгу на Укрзалізниці.

Бенчмаркінг – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Це робота по впровадженню кращого досвіду країн світу, організація нових підходів в управлінні пасажирськими перевезеннями, впровадження високошвидкісних перевезень зі швидкостями 250-350 км/год., впровадження залізничного туризму, впровадження рухомого складу нового покоління, оптимізації руху пасажирських поїздів за рахунок збільшення кількості денних поїздів, впровадження мультимодальних перевезень та інше.

3.2. Удосконалення структури управління пасажирської компанії.

Бізнес-спільнота Європейської Бізнес Асоціації уважно слідкує за ситуацією довкола Укрзалізниці та відмічає критичну важливість продовження реформування ринку залізничного транспорту. Для успішної реформи корпоративного управління Укрзалізниці необхідна чітка та

послідовна стратегія, а також ефективне управління. Тому сподіваємося, що Уряд не зволікатиме з обранням нового керівника Укрзалізниці та паузи у розпочатій реформі не відбудеться, а також підтвердження можливості продовження пілотного проєкту з приватної тяги ще на два роки.

Що більш всього очікують від реформи Укрзалізниці, зокрема представників Комітету з логістики Асоціації, – зростання ефективності роботи залізничного транспорту, залучення інвестицій до розвитку залізничного транспорту усіх форм власності за сприяння Уряду та щонайшвидший старт перевезень приватними локомотивами. Крім того, до зобов'язань України в рамках Угоди про Асоціацію з ЄС входить імплементація низки директив з реформування транспортного сектору, яку також варто пришвидшити.

Залізничні перевезення – важлива складова інфраструктури та економічної системи України, яка за останні двадцять років накопичила значний перелік проблем та дисбалансів. Для ефективного реформування ринку залізничних перевезень, на переконання експертів Комітету з логістики Асоціації, потрібно невідкладно здійснити такі кроки:

Реформувати структуру Укрзалізниці. Для ефективного процесу реформування ринку залізничних перевезень має продовжуватись розпочата структурна реформа Укрзалізниці, а саме відокремлення вертикалей UZ Cargo та UZ Infra. Очікуваним кроком також є відкриття ринку приватної тяги, що обумовлено перспективою ухвалення Закону України «Про залізничний транспорт» [53].

Відмовитись від субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних. Традиційно в Україні пасажирські перевезення є збитковими та витрати на їх здійснення покриваються Укрзалізницею внаслідок перехресного субсидування за рахунок прибуткових вантажних, що негативно впливає на фінансовий стан залізничної галузі та на її розвиток, і, по суті, є непрямим додатковим фінансовим навантаженням для представників бізнесу з метою перекриття збитків Укрзалізниці.

Створити прозорий механізму тарифоутворення. Чинна тарифна система непрозора та економічно необґрунтована, крім цього відсутня прив'язка до типу затрат, що унеможливорює чітке цільове використання тарифів: тяга, вагон, інфраструктура, інвестиції. Необхідно розподілити залізничний тариф на локомотивну, інфраструктурну та вагонну складову (остання вже дерегульована), а також повністю переглянути систему тарифоутворення [53].

Використання таких напрямків як бенчмаркінг, даунсайзинг та аутсорсинг для оптимізації організаційної структури управління пасажирської компанії допоможе зробити її більш ефективною та по новому організувати роботи пасажирських перевезень.

Наприклад даунсайзинг - зменшення розмірів компанії було використано Укрзалізницею у 2016 році, при впровадженні вертикально-інтегрованої структури управління. Було скорочено цілу горизонталь пасажирських служб на всіх залізницях, та змінено підпорядкування у структурі управління. Зараз структурні підрозділи, наприклад, пасажирські депо, знаходяться напряму у підпорядкуванні пасажирської компанії.

Зараз з'явилась нова філія — «Вокзальна компанія», яка об'єднала всі вокзали. Вона є альтернативою концесії вокзалів, тобто передачі вокзалів в оренду на великий проміжок часу. Мета цієї компанії це скорочення витрат, та мінімізація збитковості вокзалів, а головне, що за рахунок розвитку комерційних великих площ, які налічують усі вокзали, згодом планується отримати прибуток. Реорганізація комплексу буде відбуватися поступово.

Якщо буде відбуватися успішна реалізація запланованих реформ у діяльності пасажирського господарства залізничного транспорту, це буде швидко підвищувати його ефективність, генерувати значні інвестиційні надходжень у пасажирське господарство, та створить умови для надання якісних та безпечних послуг для пасажирів, відповідних європейському рівню.

При організації цієї компанії буде теж використано даунсайзинг, за рахунок скорочення кадрів.

Далі метод бенчмаркінгу, використання світового досвіду, його кращі варіанти. Багатьма науковцями вивчались кращі організаційні моделі управління залізничних пасажирських перевезень. Було виділено три види структурних моделей реформування залізничного транспорту.

Модель розділення (інституційне розділення операторів інфраструктури і підприємств, що здійснюють залізничні перевезення). Піонером такої моделі є Швеція. Кожну сферу діяльності там здійснює самостійна юридична особа з відокремленим балансом, звітністю і відповідальністю за результати діяльності. Цю модель використано з відповідною національною адаптацією в скандинавських країнах, таких як Велика Британія, Іспанія, Португалія, Франція та Голландія.

Інтеграційна модель. Сфери діяльності (крім управління інфраструктурою та надання перевізних послуг) незалежні одна від одної з позиції управління і мають окремі рахунки та окремий баланс. Але відповідні організаційні структури не є самостійними юридичними особами. Інтегроване підприємство в цьому випадку є єдиною юридичною особою. Така модель є зараз в Бельгії, Росії та Люксембурзі.

Холдингова модель (трансформація в холдинг) є результатом поєднання двох перших моделей, при такій формі юридично незалежні суб'єкти діяльності мають свободу дій, але їхні стратегії визначаються організаційною структурою управління холдингу. Цей шлях пройшла Німеччина, а згодом сюди приєдналися Італія, Австрія та Греція.

Україна зробила вибір та почала реалізовувати інтеграційну модель управління залізничним транспортом. Цю модель в Україні прийнято називати вертикально-інтегрована, яка передбачає розподіл залізничної діяльності на верхньому рівні по окремих департаментах. Але на другому та третьому рівні управління остаточно не визначена організаційна структура дирекцій, регіональних філій та відокремлених структурних підрозділів [48].

Це використання досвіду країн світу визначає ще одне, щоб бути конкурентоспроможними залізничним пасажирським перевезенням України, вкрай необхідно запровадити високошвидкісний рух.

Залізничні компанії усіх країн світу приділяють багато уваги впровадженню нових технологій розвитку перевезень, впровадженню різноманітних послуг для задоволення потреби пасажирів. Головна вимога, на сьогодні у пасажирів до залізничних перевезень, це швидкість руху поїздів, вона відображена в зростанні попиту на високошвидкісні перевезення. Поява високошвидкісної магістралі – це одна з значущих технологічних інновацій за останні роки, це зробило пасажирські залізничні перевезення більше конкурентоспроможними.

Країни лідери високошвидкісних перевезень у світі Китай, Японія, Іспанія, Франція, Великобританія.

Окрім цього, в країні де така розгалужена мережа залізничних перевезень, яка має дуже вигідне та привабливе транзитне розташування, практично відсутня логістика залізничних пасажирських перевезень.

Логістика у пасажирських перевезеннях - це управління пасажиропотоками та пов'язані з ними інформаційні, фінансові та сервісні потоки в процесі їх переміщення з пункту відправлення в пункт призначення за забезпечення оптимальних витрат.

Існує конкуренція у сфері оперування пасажирськими вагонами, а також стрімке зростання кількості власників вагонів, це все призвело до переходу від управління за принципом «єдиного парку» до самостійної побудови логістичних ланцюжків приватними компаніями-операторами. Це призводить до погіршення якості та ефективності використання залізничних вагонів.

Погіршення експлуатаційних показників роботи вагонного парку потребує збільшення його розмірів, тому що для вивезення тієї ж кількості пасажирів, пред'явлених до перевезення, потрібен більший парк вагонів. Збільшення кількості вагонів у мережі створює додаткове навантаження на

залізничну інфраструктуру і, як наслідок, призводить до зниження швидкості руху поїздів й уповільнення руху товару в національній економіці [54].

Зараз для пасажирів, які часто мають проблеми нестачі часу, особливо важливо поїздка «від дверей до дверей», точно по графіку, з повним комфортом та сервісом. В пасажирських перевезеннях важлива мобільність, яка дає можливість вибору пасажиром виду транспорту залежно від розкладу руху транспортних засобів, загальної довжини поїздки, вартості проїзду, комплексу додаткових послуг, що пропонується по всьому ланцюгу пересування пасажиропотоку.

Сучасне завдання логіста у сфері пасажирських перевезень, є розроблення декількох індивідуальних варіантів переміщення по маршруту, які можуть бути запропоновані різними видами транспорту, різними по вартості поїздки та умовами перевезення. Пасажир самостійно обирає з запропонованих маршрутів, який йому більше подобається та підходить.

Тому в дипломній роботі пропонується удосконалити організаційну структуру управління логістичним центром, які буде мати свої особливі завдання. Без такого логістичного центру не має можливості враховувати усі потреби пасажирів, та пропонувати їм індивідуальні маршрути.

До завдань логістичного центру буде відноситись і необхідність врахування різного рівня доходів населення, тому запропоновані індивідуальні маршрути будуть відрізнятися:

- часом перебування у дорозі;
- вартістю проїзду;
- якістю та сервісом поїздки;
- кількістю додаткового спектру послуг;
- комфортабельністю перевезень.

При цьому значення поняття «сервіс» включає у себе основну, супутню та додаткову послугу.

Основна послуга – це перевезення пасажирів, пересування для реалізації їх потреби та мети поїздки. Супутніми є послуги, необхідні для

того, щоб використовувати основну. Це продаж квитків, їх доставка клієнту (додому або на роботу), послуги провідників, надання постільної білизни, кондиціонування повітря у вагоні та ін.

У 2017 році європейська транспортної компанії Arriva, запустила у Великобританії проєкт ArrivaClick, він був створений для забезпечення комфортного та зручного пересування від будинку до кінцевої точки маршруту. З цією метою, було передбачено впровадження комфортабельних мікроавтобусів, оснащених розетками для зарядки смартфонів і доступом в Інтернет.

А у Фінляндії введений в спеціальний додаток Whim від компанії MaaS Global, цей додаток займається аналізом запропонованих критеріїв, що дозволяє пасажиру сформувати індивідуальний мультимодальний маршрут який враховує завантаженість громадського транспорту та використовує переваги користувача та його платоспроможність: велосипед, таксі, автобус, орендована машина.

Пасажир може оплатити різні поїздки індивідуально або придбати собі поїздки на кожний місяць. Основна послуга за 59,70 євро на місяць включає в себе необмежений проїзд в громадському транспорті та на велосипедах, а також 10 євро на проїзд на таксі. За 499 євро на місяць Whim надає необмежене користування всіма видами транспорту [55].

Основними функціями логістичного центру перевезень повинні стати:

- збір та обробка маркетингової інформації, формування вихідних даних, вибір пріоритетних напрямків, на яких доцільна організація логістичних перевезень;
- розроблення варіантів логістичних перевезень пересування пасажирів на транспортній мережі України та інших країн;
- розроблення варіантів транспортного обслуговування пасажирів на кожній ділянці логістичної системи;
- визначення варіантів технології пересування пасажирів по ділянках логістичних ланців на різних видах транспорту та їх техніко-

економічна оцінка;

- встановлення ієрархії видів транспорту та визначення порядку та умов взаємодії між задіяними видами транспорту на кожному логістичному ланці, а також договірна робота;
- організація документообігу та фінансових взаємних розрахунків по логістичних ланцюгах перевезення пасажирів;
- визначення пропускної та переробної спроможності логістичних систем, вузьких місць на логістичних ланцюжках пересування пасажирів,
- розроблення заходів із підвищення пропускної та переробної спроможності й їх оцінка;
- розрахунок потрібної кількості транспортних засобів та їх параметрів по кожній ланці логістичної системи;
- техніко-економічна оцінка варіантів пересування пасажирів по кожному логістичному ланцюжку (за грошовими та часовими витратами);
- побудова інтегрованих графіків руху видів транспорту, вибраних для забезпечення логістичних перевезень;

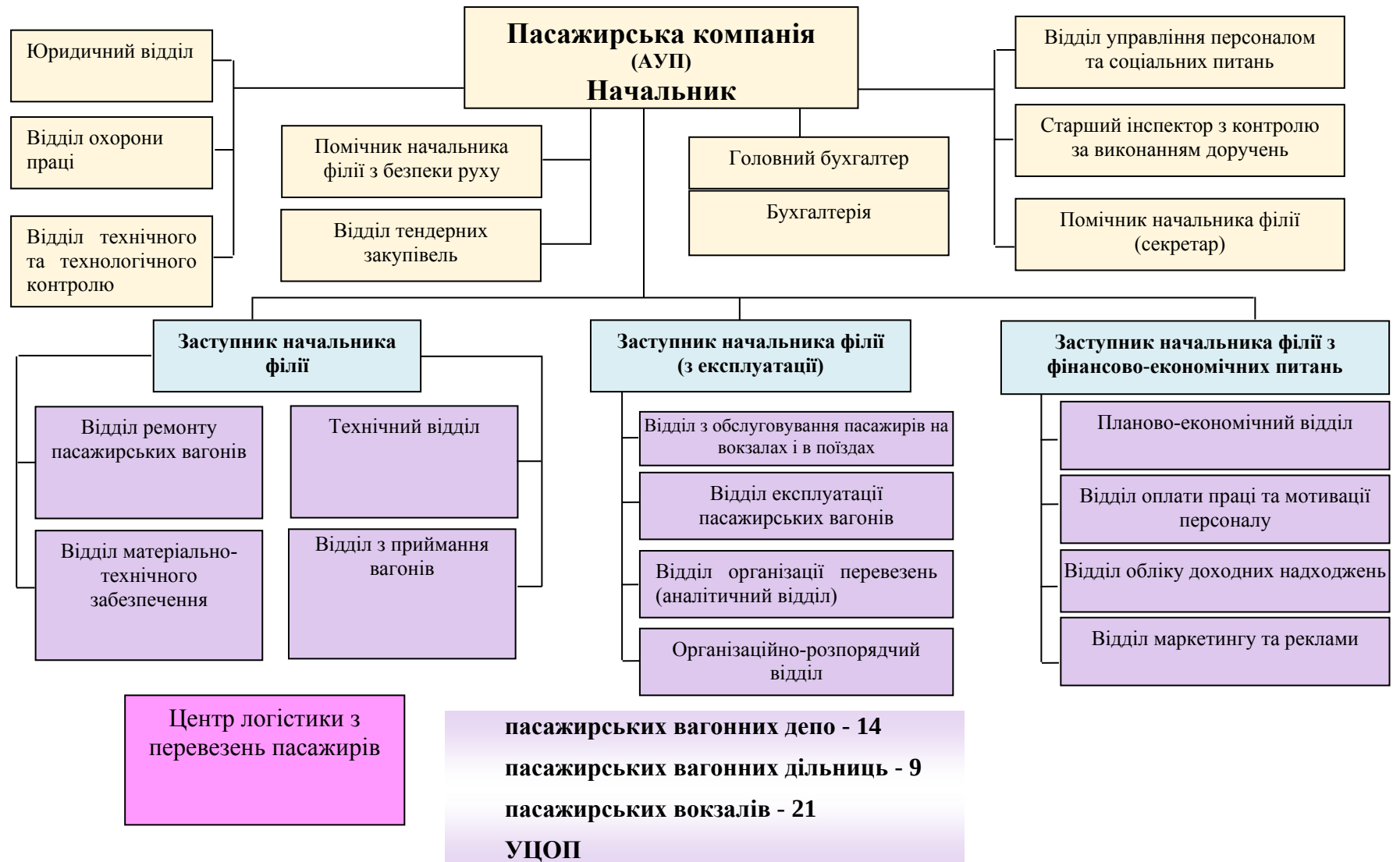


Рис. 2.1. Структурна схема «пасажирської компанії»

- організація системи оперативного управління роботою транспортних засобів усіх видів транспорту, обслуговуючих окремі логістичні перевезення;
- інформаційне обслуговування пасажирів;
- оцінка якості сервісного обслуговування за різними варіантами перевезення

При цьому логістичні центри повинні обслуговувати не тільки пасажирів, які звертаються до них, а й працювати з потенційними клієнтами, організовувати рекламні кампанії [54].

В організованих логістичних центрах Укрзалізниці повинні враховуватися маршрути усіх видів пасажирських перевезень:

- приміські перевезення;
- регіональні перевезення;
- перевезення далекого сполучення;
- міжнародні перевезення, мультимодальні перевезення.

Центри логістики пасажирських перевезень повинні утворюватися на великих транспортно-пересадочних вузлах, на залізничних вокзалах, у сервіс-центрах. Будь-який пасажир повинен мати можливість звернутися у логістичний центр для отримання консультації про логістичні перевезення, наявні маршрути, які обслуговуються логістичним центром перевезень. Застосування логістичних методів у пасажирських перевезеннях дає змогу узгодити роботу різних видів транспорту та знизити невиробничі простої пасажирів, а також найбільш повно задовольнити потребу різних сегментів пасажиропотоку в основних, супутніх та додаткових послугах.

Існуюча жорстка конкуренція на ринку транспортних послуг, потребує від усіх видів транспорту, у тому числі від Укрзалізниці переглядати та удосконалювати принципи функціонування підприємств транспортної галузі. Для того, що зберегти свої конкурентні позиції, всім транспортним підприємствам необхідно розробити додаткові напрямки мінімізації витрат,

підвищення якості обслуговування пасажирів та впровадження новітніх технологій. Всі існуючі проблеми потребують системного та комплексного підходу до їх вирішення. Світова практика показує, що одним із дієвих інструментів ефективного управління підприємства та адаптації до змін зовнішнього середовища, а також ринкових змін є логістика.

Тому впровадження логістичного центру, або логістичного відділу буде дуже своєчасно для вирішення ряду проблем, що накопилися у пасажирському комплексі залізничного транспорту.

3.3. Економічний ефект від запропонованої послуги гарячого харчування.

Багато людей постійно подорожують поїздами, в Україні залізничні шляхи простягаються на 20 тисяч кілометрів й охоплюють мережею всю територію країни, цей транспорт більш економічний, перевезення відбуваються вчасно, з дотриманням графіку, надійні та відбуваються при любых погодних умовах. Але для комфортних подорожей потребує значної модернізації. По-перше це новий рухомий склад, по - друге впровадження високошвидкісних пасажирських перевезень, по третє впровадження додаткових послуг на вокзалах та в поїздах.

Навесні 2018 року «Укрзалізниця» подала в Міністерство інфраструктури проект поділу потягів на три класи: комфорт, стандарт та економ. Вони відрізнятимуться якістю послуг та швидкістю руху, тобто пасажир платитиме більшу ціну за комфортнішу подорож. «Ідея в тому, що якщо пасажир купує квиток на поїзд класу комфорт, він отримає новий вагон (термін служби до 10 років), біотуалети, кондиціонер тощо. Це буде повний пакет послуг. В поїздах класу комфорт будуть тільки купе та СВ-вагони.

Серед переваг «комфортних» потягів буде, наприклад, індивідуальне регулювання температури у купе. Також гаряче харчування, яке з літа

тестується у чотирьох нічних потягах. Швидкість таких поїздів не менше 70 км/год, вони матимуть зручніший графік відправлення-прибуття. Тим часом потяги класу «стандарт» складатимуться із вагонів віком 10-20 років. Вони теж матимуть кондиціонери і біотуалети, але рухатимуться повільніше ніж 70 км/год. Усі старіші вагони сформують економ-клас: переважно це будуть плацкартні вагони без кондиціонерів і біотуалетів. Ці зміни покликані зрівноважити якість та ціну послуг. Втім, гарантують, що подорожі залізницею будуть доступні всім. Якщо за маршрутом курсує лише один потяг, то він буде класу «економ». При цьому ціну на економ-клас, як і раніше, визначатиме уряд, а тарифи на «комфорт» та «стандарт» регулюватиме «Укрзалізниця». Квиток «комфортного» потяга буде приблизно у 2,5 рази вищий, ніж економ-класу [56].

Європейський досвід харчування в поїздах. В більшості європейських країн перелік запропонованих страв залежить від часу, який людина проводить в дорозі.

В Італії, наприклад, найменший маршрут складає одну годину, за цей час ви зможете випити справжню каву в буфеті поїзда. Найдовший - восьмигодинний експрес від Мілана до Потенції, під час нього ви зможете також відвідати буфет і придбати різні снеки.

У Великобританії в економ-класі пропонують каву, бутерброди з шинкою і вівсяну кашу, в класі «Прем'єр» і «Бізнес» подають морську форель в вершковому соусі, смажені артишоки, пасту і навіть равликів. До страв у всіх класах є безалкогольні напої, а також вино і пиво. Ціни варіюються в залежності від запропонованих страв [56].

З березня цього року Укрзалізниця запропонувала меню для пасажирів-дітей потягом "Інтерсіті+". Зокрема, спільно з WOG і Do&Co "УЗ" розробила меню для дітей, яке включає в себе "різнобарвну пасту, курячий биточок, овочеві роли та корисні смаколики". Більше того, меню міститиме "інтерактивне пакування, яке має додаткову функцію – розважити дітей під

час подорожі". Крім цього, буде оновлено і "дорослі" ланчі - як м'ясний, так і вегетаріанський. Ціни залишаться незмінними [53].

На сьогоднішній день також розглядається запровадження різних видів сезонного меню, які презентували б "смачну Україну".

За останній час получила багато позитивних відгуків про введення гарячого харчування, незабаром залізниця запропонує пасажиром подорож кулінарною Україною. Зокрема, будуть різні меню, які репрезентують регіональні особливості та багатство нашої національної кухні. На меті потяги далекого прямування, буде запущено пілотний проект [53].

Особливістю України є дуже довгі поїздки до 16 годин. Швидше із за інфраструктури поїзди рухатися не можуть. Це довгі подорожі і пасажиром потрібно харчуватися. Саме тому що пілотний проект по введенню в потяги дальнього слідування повноцінного харчування уже стартував, було запущено пілотний проект забезпечення харчування.

Експериментальну послугу було введено в поїздах дальнього слідування Київ – Ужгород, Київ – Івано-Франківськ, по результатам рейсів виявили, що ця послуга прийшлась до вподоби пасажиром.

У цьому році, за два місяці пасажиром швидкісних поїздів з'їли 1 тону куска, 600 кг хумусу, 600 кг мітболів та 300 кг броколі. Чверть куплених меню – вегетаріанські, а загалом їжу найчастіше замовляли у поїздах напрямки Київ – Харків.

Раніше повідомлялося, що "Укрзалізниця" збирається оптимізувати низку маршрутів, що має зробити їх зручнішим для пасажирів та скоротити час, який мандрівники проводять у дорозі. Зміни стосуватимуться напрямків "Київ-Маріуполь", "Київ-Бердянськ", "Ужгород-Херсон", "Ковель-Одеса" та інших. Влітку "УЗ" планує запустити понад 30 нових поїздів.

Незабаром потяги будуть поділені на класи може бути доцільним запропонувати харчування відповідно класовості вагонів. Тобто пасажирам у відповідних класах буде запропоноване різне меню.

Для пасажирів поїздів класу «комфорт» буде запропоновано меню із продуктів більш високої якості та екологічні продукти. Для класу «стандарту» це може бути більш дешеві продукти харчування або більш дорогі, за вибором пасажирів. А для «економ-класу» це може бути не дорога страва, кондитерські вироби та напої по бажанню.

Харчування в поїздах - це великі інвестиції. Але це інвестиції не УЗ, а компанії-партнера, якого виберуть за результатами конкурсу.

Заробіток з проекту Близько 100 тис. гривень на місяць з одного поїзда.

Але для УЗ в секторі харчування два головні завдання: якість послуги для пасажирів і формування додаткового доходу.

Ринок дуже великий, в обороті УЗ 110 пар цілорічних поїздів, це 220 складів цілорічних. Це величезний ринок, близько 40 млн. пасажирів на рік, поки не зрозуміло, осилить цей ринок один оператор.

За даними Держкомстату України, на начало 2020 року Україні налічувалося:

- 80 пасажирських вагонів до 8 років;
- 340 вагонів від 9 до 15 років.

Всього в парку "Укрзалізниці" більше 3000 вагонів. При цьому кількість тепло - і електровозів у віці до 8 років склало 92 одиниці. Саме на цей рухомий склад і буде поширюватися класифікація "комфорт

Ми бачимо, що більше всього вагонів буде припадати на **«економ-клас»** пасажирських поїздів.

Існує велика ймовірність, що в поїздах комфортніше не стане. З огляду на, що вагони зношені більш, ніж на 90%, лівова їх частка стане "економ" - класу: так "Укрзалізниця" зніме з себе відповідальність за те, що

вагони занадто старі, або за відсутність кондиціонерів - адже це "економ" - клас .

Ну і візьмемо до уваги конкуренцію - від цього виграє пасажир.

На сам перед пасажир який сідає у потяг повинен за свої гроші отримати максимально якісні послуги. Тому задача Укрзалізниці надати такі послуги своїм споживачам, тим самим зробити залізничні перевезення більш привабливими та конкурентоспроможними, тим більше, що пасажиру буде приємно получить наприклад теплу картоплю фрі, або гарячий суп, або бульйон в той час, коли йому потрібно та получить від цього задоволення, тоді виграють всі і пасажир і залізниця.

В таблиці 3.2 запропоновано послуга харчування по класам поїздів, цей перелік може змінюватися відповідно до потреби споживача послуг. Ми надаємо перелік товарів, які можуть увійти до цієї послуги.

Але це питання складне і меню може бути зовсім іншим.

Таблиця 3.2

№	Клас поїзду	Тип продуктів	Ціна
	Комфорт	Сніданок: каша вівсяна с сухофруктами; каша рисова с родзинками; сирники з джемом; Кефір Йогурт Перші страви: Бульон грибною Бульон курячий, гаспачо Основні страви: Картопляне пюре с куркою, Паста баланьєзе, Кус-кус із овочами, гаспачо, чай, кава, круасан	(180гр)49 грн. (180гр)49 грн. (210гр.)69 грн. (450гр) 30грн. (290гр.) 30грн. (300гр.) 55 грн. (300гр.) 68грн./70грн (250гр.) 80грн. (300гр) 70грн. (180гр) 58 грн.
	Стандарт	Ланч – бокси: Каша вівсяна, бульон, чай, багет. Кус-кус із овочами, гаспачо, чай, круасан Кефір Йогурт Картопля фр чай, кава, круасан і	95грн. 110 грн. (450гр) 47грн. (290гр.) 30грн. (150гр.) 30 грн.
	Економ	Сендвічи з куркою, сендвічи з саямі	(140гр) 45грн. (140гр) 45грн

		каша вівсяна с сухофруктами каша рисова с родзинками;	(180гр)39 грн. (180гр)39 грн.
--	--	--	----------------------------------

Дитяче меню, яке розробила меню для дітей, яке включає в себе "різнобарвну пасту, курячий биточок, овочеві роли та корисні смаколики". Більше того, меню міститиме «інтерактивне пакування», яке має додаткову функцію – розважити дітей під час подорожі".

Сервіс харчування в поїздах АТ «Укрзалізниця» потребує не тільки редагування у харчовій сфері, а також модернізації усього технічного устаткування для правильного функціонування цієї послуги.

Але харчування в поїздах - це великі інвестиції. Але це інвестиції не УЗ, а компанії-партнера, якого виберуть за результатами конкурсу.

Підрахувавши усі доходи та витрати УЗ визначило, що заробіток з проекту близько 100 тис. гривень на місяць з одного поїзда.

Наприклад, Якщо ми розглянемо декілька напрямків поїздів, які користуються постійним попитом у пасажирів

1. Київ – Ізмаїл
2. Київ- Херсон.
3. Харків -Київ.
4. Львів - Київ
5. Дніпро -Київ
6. Вінниця - Київ
7. Одеса - Київ
8. Херсон-Київ
9. Дніпро-Москва

З цих напрямків 10 напрямків, всі поїзди знаходяться у дорозі 8 часів та більше. Це довгі подорожі і пасажирам потрібно харчуватися, тому саме на цих напрямках доцільно запропонувати послугу харчування.

Вартість квитка на поїзд класу «комфорт» буде в два з половиною рази вища, ніж на поїзд класу «економ». Різними будуть рівень комфорту та

послуг, але не зміниться час, проведений у дорозі.

Наприклад поїзд №106/105 напряду Дніпро-Москва має у своєму складі тільки оновлені вагони СВ та купе. Вагони с кондиціонуванням повітря, біо-туалетами та обладнані дисковою гальмівною системою з протитупним пристроєм.

Поїзд №79/80 - нічний швидкісний фірмовий потяг комфортного типу. У составі цього потягу тільки вагони купе та СВ, вагони обладнані кавовими машинами для комфорту пасажирів. Це поїзди класу «комфорт» де може бути запропоновано меню більш розширене, із продуктів більш високої якості та екологічні продукти.

Наприклад напрямки: 41/42 Дніпро - Трускавець;

63/64 Київ - Одеса;

231/232 Дніпро – Івано – Франківськ

можуть бути як потягами класу «стандарт» так і «економ-класу», в залежності від того якими вагонами вони будуть сформованими.

Так наприклад, якщо розрахувати кількість прибутку тільки з цих двох поїздів класу «комфорт», при умові що послугу замовляють не всі пасажир потягу, а приблизно 25% -30%, то ми получимо дохід, розрахований за формулою:

$$D=N*Z*12 \quad (3.1)$$

Де, дохід – D –з надавання послуги харчування у поїзді.

N - кількість пасажирських поїздів в яких надається послуга харчування в даному

Z - Заробіток з проекту близько 100 тис. гривень на місяць з одного поїзду (по розрахункам УЗ)

12-кількість місяців за рік.

Знаходимо за формулою :

$$D=N*Z*12$$

$$D1 = (2) * 2 * 100000 * 12 = 4\,800\,000 \text{ грн.}$$

Всього дохід становить: 2 400 000 грн. з двох напрямків поїздів.

(Якщо туди та зворотно)

А якщо послугу харчування запровадити хоча б на десяти самих затребуваних напрямках, то дохід депо складе:

$$D2 = (2) * 10 * 100000 * 12 = 24\,000\,000 \text{ грн.}$$

Дохід лише з 10 напрямків складе 24 000 000 грн.

Тому, для підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень, за рахунок якості сервісу, потрібно запропонувати послугу харчування по класам поїздів, запропонувати пасажирам повний комплекс харчування у поїздах – від сніданків до перших страв і десертів. Це все призведе до більшого задоволення пасажирів, привабливості пасажирських перевезень та підвищить економічну ефективність роботи Укрзалізниці в цілому.

ВИСНОВКИ

Пасажирські залізничні перевезення завжди були затребувані, так як вони швидкі, не залежні від погодних умов, ціна цих перевезень задовільняє пасажирів, мережа залізниць дуже розвинена, може доставити пасажирів практично до любого міста країни. Однак останнім часом, в умовах сильної конкуренції на транспортному ринку, залізничні перевезення програють частку своїх позицій автомобільному транспорту.

Для того, щоб завоювати знову свою прихильність у споживачів послуг, керівництву Укрзалізниці потрібно терміново запровадити нові конкурентні стратегії, та запровадити різні заходи, перейнявши досвід у лідируючих країн світу таких як Китай, Японія, Франція, Великобританія, Іспанія та інших країнах. У кожної країни є щось своє, особливе, що дасть додаткові переваги залізничним пасажирським перевезенням України.

В дипломній роботі було зроблено:

- розкрито сутність застосування бенчмаркінгу, даунсайзингу, аутсорсингу;
- зроблено повний аналіз діяльності філії «Пасажирська компанія» за 2017- 2020р. та виявлено недоліки організаційної структури компанії;
- розкрити проблеми пасажирських перевезень залізничного транспорту України, та зроблено висновок які проблеми саме потрібно рішати, та які заходи запровадити.
- Проаналізувавши поточний стан залізничних пасажирських перевезень у країнах Євросоюзу, дійшли висновку, що Укрзалізниці необхідно застосувати досвід інших країн світу, особливо які є лідерами в пасажирських перевезеннях;
- Досліджено організацію бенчмаркінгу, аутсорсингу та даунсайзингу в пасажирському комплексі Укрзалізниці;

- В дипломній роботі запропоновано, удосконалити структури управління пасажирської компанії за рахунок впровадження логістичного центру.

Цей центр логістики буде займатися : збором та обробкою маркетингової інформації, формування вихідних даних, вибором пріоритетних напрямків, на яких доцільна організація логістичних перевезень, розроблення варіантів логістичних перевезень пересування пасажирів на транспортній мережі України та інших країн, визначати варіанти технології пересування пасажирів по ділянках логістичних ланців на різних видах транспорту та розробляти їх техніко-економічна оцінка, розробка варіантів транспортного обслуговування пасажирів на кожній дільниці логістичної системи та інше.

В дипломній роботі розраховано економічний ефект від впровадження послуги «гарячого харчування». Впровадження даної послуги зробить більш привабливими та комфортними пасажирські перевезення, дасть додатковий дохід та підвищить економічну ефективність роботи Укрзалізниці в цілому.

-

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Сутність, мета і завдання бенчмаркінгу [Електронний ресурс] - Режим доступу https://pidru4niki.com/74016/marketing/sutnist_meta_zavdannya_benchmarkingu
2. Що таке бенчмаркінг? [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://staff-capital.com/scho-take-benchmarking/>
3. ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. [Електронний ресурс] - Режим доступу [:https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1801/18hovsup.pdf](https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1801/18hovsup.pdf)
4. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000 – 412 с.
5. Аутсорсинг як вид бізнесу [Електронний ресурс] - Режим доступу https://uareferat.com/%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D1%8F%D0%BA_%D0%B2%D0%B8%D0%B4_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83
6. Даунсайзінг [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://ua.waykun.com/articles/daunsajzing-ce.php>
7. СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. [Електронний ресурс] - Режим доступу https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_kharichkov.pdf
8. УСОВА Г.В. ПІДХІД ДО ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ КООРДИНАЦІЇ ПРОЦЕСІВ БЕНЧМАРКІНГУ ТА АУТСОРСИНГУ. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1801/18hovsup.pdf>
9. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга / Е. А. Михайлова //

Менеджмент в России и зарубежом. – 2001. – № 1. – С. 134–139.

10. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур [Електронний ресурс] / Т. С. Морщенок // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – Режим доступу : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/92.pdf.

11. Бенчмаркетинг, как функция маркетинговых исследований [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.grandars.ru/student/marketing/benchmarking.htm>.

12. Христенко О. В. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством / О. В. Христенко, С. А. Манжос // Фінансовий простір. - 2018. - № 1. - С. 153-160. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2018_1_20.

13. Економічна ефективність високошвидкісних пасажирських перевезень в Україні [Текст]: монографія / Ю.С.Бараш, А.В. Момот. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В.Лазаряна, 2015. – 137с.

14. Бублик М. І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М. І. Бублик, М. М. Хім'як, М. В. Лібер // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.

15. Синиця Л.В. Стратегічне управління розвитком підприємства (на прикладі залізничного транспорту): монографія. – Київ: Видавець Міцінський С.А., 2016. – 260с.

16. Обруч Г.В. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» [Електронний ресурс] - Режим доступу http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/12.pdf

17. Марценюк Л. В., Полішко Т. В. Приклади організації туристичних залізничних перевезень у різних країнах світу // Агросвіт №10, 2016. – С. 31–42.

18. Познякова О. Послуги аутсорсингу в транспортній галузі / О.

Познякова, О. Якобчук // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2016. - Вип. 37. - С. 29-36. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_37_6.

19. Синікова О. М. Планування, інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук / О. М. Синікова. – Харків : Укр. держ. акад. залізн. трансп., 2011. – 21 с.

20. High Speed Database Maps. *International union of railways* : website. URL : <https://uic.org/passenger/highspeed/article/high-speed-database-maps>

21. Железнодорожные перевозки отбирают клиентов у авиа. *Delo.ua* : веб-сайт. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://delo.ua/lifestyle/zheleznodorozhnye-perevozki-otbirajut-klientov-u-avia-303930/>

22. Международные пассажирские перевозки железнодорожным транспортом. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://perevozka24.ru/pages/mezhdunarodnye-passazhirskie-perevozki-zheleznodorozhnym-transportom>

23. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навчальний посібник / Л. Є. Довгань., Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

24. Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О. В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – С. 140–145.

25. Концепція державної програми реформування залізничного транспорту. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://regulation.gov.ua/documents/id88443>

26. Чаркіна Т. Ю. Підвищення доходів за рахунок впровадження туристичних перевезень. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 36 – 41.

27. Громова О.В. МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ.

[Електронний ресурс] - Режим доступу http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/25.pdf

28. Як успішні компанії використовують аутсорсинг для підвищення своєї ефективності. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://business.ua/uk/autsorsynh-dlia-kozhnoho>

29. Інформація про Українські залізниці. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-ukrainski-zaliznici.html>

30. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Українська залізниця» (2004-2019 роки). АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт. URL:<https://www.uz.gov.ua/files/file/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202004-2019.pdf>

31. Укрзалізниця назвала найпопулярніші маршрути пасажирських перевезень. Хто у переліку. <https://suspilne.media/137229-ukrzaliznica-nazvala-najpopularnisi-marsruti-pasazirskih-perevezen-hto-u-pereliku/>

32. Скільки пасажирських вагонів у «Укрзалізниці». Центр транспортних стратегій : веб-сайт. [Електронний ресурс] - Режим доступу:

https://cfts.org.ua/infographics/skolko_passazhirskih_vagonov_u_ukrzaliznytsi

33. Укрзалізниця до кінця року планує капітально відремонтувати 50 пасажирських вагонів. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3306704-ukrzaliznica-do-kinca-roku-planue-kapitalno-vidremontuvati-50-pasazirskih-vagoniv.html>

34. Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України». Державна служба статистики України : веб-сайт. [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ8_u.htm

35. Перспективи розвитку і розміщення залізничного транспорту України. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://we.org.ua/transport/perspektyvy-rozvytku-i-rozmishhennya-zaliznychnogo-transportu-ukrayiny/> <https://we.org.ua/transport/perspektyvy->

36. Сучасні європейські тренди, державна фінансова політика та залізничний транспорт. <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/764009.html>

37. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни [Текст]: Монографія. – Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн.. трансп. ім. акад.. В. Лазаряна, 2006. – 252 с.

38. Charkina T. Yu., Pshinko O. M., Orlovskaya O. V., Carra A. O. Anticrisis Management of Passenger Transport as a Factor of Increasing Railway Competitiveness. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4 (72). С. 76 – 88.

39. Додаток до постанови Верховної Ради України від __ липня 2021 року. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/843916>

40. Положення про філію «ПАСАЖИРСЬКА КОМПАНІЯ» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». Київ – 2017 р.

41. Створення філії «Вокзальна компанія» допоможе вивести залізничні вокзали на беззбитковий рівень, - Антон Саболевський [Електронний ресурс] - Режим доступу https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/519315/

42. Чаркіна Т. Ю., Пшінько О. М., Божок Н. О. Концесія вокзалів як шлях підвищення конкурентоспроможності пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/3. С. 36 – 42

43. Костянтин Усов: Вокзальна площа має потенціал стати найбільшим транспортним хабом Києва й еталоном для всієї країни [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://kyivcity.gov.ua/news/kostyantyn-usov-vokzalna-ploscha-maye-potentsial-stati-naybilshim-transportnim-khabom-kiyeva-y-etalonom-dlya-vsiye-krani/>

44. Переваги і недоліки всіх видів транспорту. Плюси і мінуси різних видів транспорту використовуваного для вантажоперевезення. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://baxili.ru/uk/dismissal/preimushchestva-i-nedostatki-vseh-vidov-transporta-plyusy-i-minusy.html>

45. Польские премьеры: Что показали на выставке TRAKO 2021 [Електронний ресурс] - Режим доступу https://cfts.org.ua/articles/polskie_premery_chno_pokazali_na_vystavke_trako_2021_1846/126612

46. Бараш Ю. С. Реструктуризація залізничного транспорту України в умовах ринку : автореф. дис. ... д-р екон. наук : 08.00.04 / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2008. 37 с.

47. Остапчук В. «Утворення АТ «Укрзалізниця» виправдає очікування широких верств суспільства». *Українські залізниці*. 2014. № 8 (14). С. 10–19.

48. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 211 – 215.

49. Булгакова Ю.В. Розвиток системи управління діяльністю вантажних вагонних депо в умовах сучасного ринку: Монографія/ Ю.В. Булгакова – Дн-вськ. Вид-во Маковецький, 2014р.- 164 с.

50. Бараш Ю.С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень [Текст] : монографія / Ю.С. Бараш, Т.Ю. Чаркіна. – Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В. Лазаряна. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. -184 с.

51. Укрзалізниця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/475866/

52. "Укрзалізниця" вводит детское меню: чем теперь собираются кормить в "Интерсити+ [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://allkharkov.ua/news/transport/ykrzaliznycia-vvudit-detskoe-menu-chem-teper-sobirautsia-kormit-v-intersiti.html>

53. Бізнес очікує на реформу ринку залізничних перевезень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/biznes-ochikuye-na-reformu-rynku-zaliznychnyh-perevezen/>

54. ЛОГІСТИКА ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/43.pdf

55. Мобильность для широких MaaS или Автомобиль как объект тотального шеринга. globalcio.ru : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://globalcio.ru/discussion/1885/>

56. Комфортно до Європи. Як оновлюється українська залізниця? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://slovopravdy.com.ua/komfortno-do-yevropy-yak-onovlyuyetsya-ukrayinska-zaliznytsya/>