

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І
ТЕХНОЛОГІЙ

УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ТА ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ
(назва факультету)

ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
ОС магістр
(ступінь вищої освіти)

Тема: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАЛІЗНИЧНИХ
ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО
ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ»

освітньою програмою «ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ І БЕЗПЕКА НА
ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ»

спеціальності: 273 ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ
(шифр і назва спеціальності)

конав: студент групи: ІН2226

(підпис студента)

/ Едгар КОРОВИЦЬКИЙ /
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

рівник: / Зав.каф. Тетяна ЧАРКІНА /
(підпис) (посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

рмоконтролер: /Зав.каф. Тетяна ЧАРКІНА/
(підпис) (посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Засвідчую, що у цій роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент

Дніпро – 2024_рік

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
UKRAINIAN STATE UNIVERSITY OF SCIENCE AND
TECHNOLOGIES**

MANAGEMENT OF ENERGY AND ECONOMIC PROCESSES

(faculty)

ECONOMICS AND MANAGEMENT

(department)

**Explanatory Note
to Master's Thesis
master**

(higher education degree)

**on the topic: IMPROVING THE MANAGEMENT OF RAILWAY
PASSENGER TRANSPORT AND ITS ADAPTATION TO THE EUROPEAN
MARKET**

according to educational curriculum «INTEROPERABILITY AND SAFETY IN
RAILWAY TRANSPORT»

in the Speciality: **273 «RAILWAY TRANSPORT»**

(speciality and its code)

Done by the student of the group: IH2226

/ Edhar Korovitskiy /

(name, surname)

Scientific Supervisor:

/ Head of Dept. Tetyana CHARKINA/

(position, name, surname)

Normative controller :

/ /

(position, name, surname)

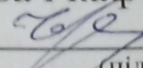
Dnipro – 2024

Міністерство освіти і науки України
Український державний університет науки і технологій

Факультет: Управління енергетичними та економічними процесами
Кафедра: Економіка та менеджмент
Ступінь вищої освіти: магістр
Навчальна програма: «Інтероперабельність і безпека на залізничному транспорті»
Спеціальність: 273 «Залізничний транспорт»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри


(підпис)

Тетяна ЧАРКІНА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Дата 16.06.2023р.

ЗАВДАННЯ

Завдання на виконання кваліфікаційну роботу магістр (ступінь вищої освіти)

Замовнику Коровицькому Едгару Вячеславовичу (Прізвище, Ім'я По батькові)

Тема роботи: «Удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень та їх адаптація до європейського ринку»

Виконавцю Чаркіна Т.Ю. д.е.н., доцент (Прізвище, Ім'я, По батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Замовлено наказом від "28" 04 2023 р. № 360ст

Термін виконання роботи: 16.01.2024 р.

Вхідні дані до роботи: Директиви ЄС, Транспортна стратегія України до 2030 року, Техніко-економічні показники діяльності ПАТ Укрзалізниця

Мета дослідження (пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно опрацювати):

Менеджмент залізничних пасажирських перевезень як предмет дослідження
Природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети підприємства
Аналіз наукових праць щодо менеджменту пасажирських залізничних перевезень
Актуальні проблеми та напрямки розвитку пасажирських перевезень України в сучасних умовах
Вимоги сучасного менеджменту для управління залізничними пасажирськими перевезеннями.

Актуальний досвід та інтеграція залізничного транспорту України до європейської транспортної системи

Актуальний досвід реформування залізниць

Сучасний стан пасажирських залізничних перевезень в Україні в умовах воєнного стану
Актуальні тренди розвитку залізничних пасажирських перевезень.

3) Удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень та їх адаптація до європейського ринку

3.1 Необхідні трансформаційні зміни на ринку транспортних послуг України для входу до європейської транспортної системи

3.2. Удосконалення управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах цифровізації галузі

3.3. Залізничний туризм як напрямок розвитку пасажирських перевезень.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Презентація за матеріалами досліджень, викладених в магістерській роботі (PowerPoint, 12 слайдів)..

6. Консультанти розділів роботи:

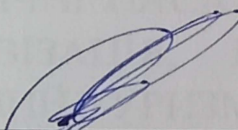
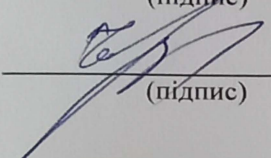
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Завдання видав: (підпис консультанта, дата)	Завдання прийняв: (підпис студента, дата)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Розділ 1. Менеджмент залізничних пасажирських перевезень як предмет дослідження	25.10- 10.11. 2023	30%
	Розділ 2. Світовий досвід та інтеграція залізничного транспорту України до європейської транспортної системи	11.11.- 28.1. 2023	60%
	Розділ 3. Удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень та їх адаптація до європейського ринку. Висновки	29.11- 09.01 2023	100%
	Перевірка роботи на наявність збігів текстових (літерних і цифрових) символів та графічних фрагментів. Отримання відгуку.	10.01. – 15.01. 2024	
	Подання кваліфікаційної роботи до кафедри	16.01.2024	
	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії		

Студент

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Едгар КОРОВИЦЬКИЙ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Тетяна ЧАРКІНА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Галузь залізничного транспорту у всьому світі відіграє важливу роль у забезпеченні мобільності та зручності для пасажирів, особливо в контексті розвитку сталого та ефективного транспортного сполучення.

Як продемонстрували останні події, залізничний транспорт в Україні відіграє центральну роль в економічній системі країни, особливо в умовах воєнного стану, коли виконувала забезпечення країни вантажами та матеріалами воєнної та гуманітарної допомоги, безпечної евакуації населення під час широкомасштабного наступу у лютому – березні 2022 року мала на собі АТ «УЗ».

Поряд з тим, галузь має низьку невирішених проблем та відкритих питань, основними з яких є застарілість рухомого складу, низька рентабельність пасажирських перевезень, особливо в розрізі приміського сполучення, яке є практично збитковим, відсутність високошвидкісного сполучення, малий відсоток цифровізації та цифрових рішень основних процесів та галузі в цілому, необхідність запровадження мультимодальних перевезень та розбудови відповідної інфраструктури, проблема сервісу та комфорту під час подорожі та в місцях очікування поїздів та багато інших проблем реального часу.

В останні роки проблемами пасажирського сектору залізничних перевезень займалися такі науковці: Ю.С. Бараш, О. М. Гудков, В. Л. Дикань, В. О. Задоя, О. О. Карась, М. В. Корінь, Кривопішин, О.О. Матусевич, Л. В. Марценюк, А.В. Момот, О. М. Самсонкін, Т. Ю. Чаркіна та інші. Увага приділялась в основному підвищенню конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень, розробкою антикризових завдань, розробки методик моделювання точки беззбитковості приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом, питанням високошвидкісного сполучення, питанням розвитку транспортно – логістичних послуг, розвитку залізничного туризму.

Мета та завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка стратегій удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень в сучасних умовах та адаптація їх до транспортного ринку Європейського Союзу.

Досягнення мети даної роботи акцентує увагу на вирішенні наступних задач:

- всебічно вивчити питання сутності, природи та ролі принципів менеджменту в досягненні мети підприємства;
- провести аналіз наукових праць щодо менеджменту пасажирських залізничних перевезень;
- розглянути основні проблеми та напрямки розвитку пасажирських перевезень України в сучасних умовах;
- розкрити основні підходи сучасного менеджменту для управління залізничними пасажирськими перевезеннями:
- дослідити досвід реформування залізниць світу;
- проаналізувати сучасний стан пасажирських залізничних перевезень в Україні в умовах воєнного стану;
- дослідити світові тренди розвитку пасажирських залізничних перевезень;
- розробити напрямки змін у транспортній галузі щодо інтеграції до європейської транспортної системи;
- запропонувати заходи для удосконалення менеджменту пасажирського комплексу залізничного транспорту

Об’єкт дослідження – процес удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень та їх адаптація до Європейського ринку.

Предмет дослідження – загальні теоретичні підходи щодо формування засад менеджменту залізничних пасажирських перевезень та їх адаптація до Європейського ринку.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано такі методи:

- *порівняльний аналіз і графічний метод* – для аналізу тенденцій основних показників роботи пасажирського сектору залізничних перевезень;

- *систематизація та класифікація* – для класифікації підходів сучасного менеджменту в управлінні залізничними пасажирськими перевезеннями, проблем та напрямків розвитку пасажирських перевезень в Україні;

- *метод моделювання* – для формування моделі управління персоналом пасажирських залізничних перевезень на основі цифрових технологій;

- *системний підхід* – для розкриття аспектів моделі трудових відносин в умовах цифровізації.

Практичне значення полягає реалізації підходів сучасного менеджменту для управління залізничними пасажирськими перевезеннями та адаптації до Європейського транспортного ринку, що дозволить керівництву залізниці створити додаткові зручності для пасажирів та підвищити ефективність роботи пасажирської компанії.

Наукова новизна: сформовано інноваційні інструменти навчання персоналу в умовах цифровізації, розроблено комплексний підхід до основних функцій HR - менеджменту, запропоновано функціональна модель цифрової платформи управління людськими ресурсами АТ «Укрзалізниця», ці заходи дозволять підвищити ефективність в процесі управління персоналом підприємств залізниці

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ.

1.1 Суть, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети підприємства

Діяльність будь – якого підприємства та досягнення відповідно поставлених ним цілей залежить від багатьох факторів. Вдало обрана політика керування підприємством та ефективний менеджмент, що спрямовані на досягненні мети та підвищенні продуктивності, і в результаті збільшенні прибутку.

Як відомо, одним із важливих та необхідних умов задля реалізації мети діяльності підприємства мають значення принципи менеджменту. Розглянемо, для початку значення самого поняття «менеджмент». У багатьох наукових літературних виданнях можна зустріти тлумачення цього терміну як «мистецтво управління» чи керування, та це не зовсім так.[1] Менеджмент по своїй суті є однією з форм управління, та має більш широкий спектр використання.

Менеджмент – процес планування, організації, керування та контролю на усіх етапах діяльності організації з метою виконання поставлених цілей та завдань, що були заплановані. Процес, що охоплює широкий спектр досліджень по управлінню ресурсами, що задіяні на підприємстві, а саме: управління людськими ресурсами, розробка стратегій та бізнес – планів, мотивацій в процесі роботи, контролю та, дуже важливий момент, вміння швидко адаптуватися під нові умови ринку та прийняття оптимальних рішень за короткі строки.

Суб'єктом менеджменту завжди виступають особи, що приймають рішення та мають право на здійснення управлінських функцій. [2]. Зазвичай, це керівники нижчих, середніх та вищих ланок виробництва на підприємстві. До суб'єктів менеджменту можна віднести:

– *топ – менеджмент*, до складу якого входить вищий рівень керівників, що приймають стратегічно важливі рішення для подальшої долі підприємства, а також розроблюють та затверджують плани на майбутній розвиток;

– *середній менеджмент*, сюди входять керівники на рівні департаментів чи відділів тощо. Відповідають за реалізацію стратегій та планів, що були представлені топ – менеджерами;

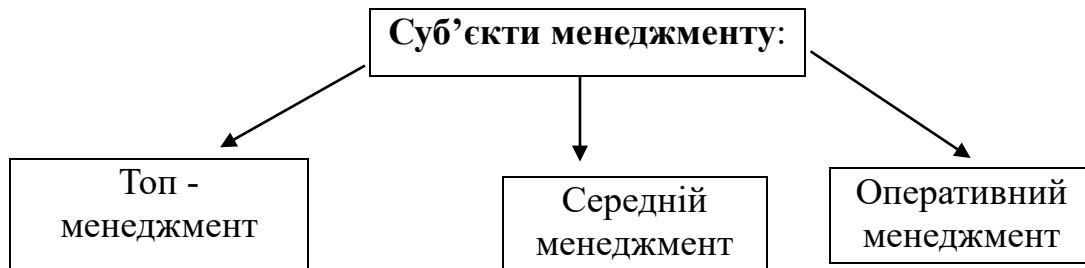


Рисунок 1.1. Суб'єкти менеджменту
(складено автором на основі джерела [2])

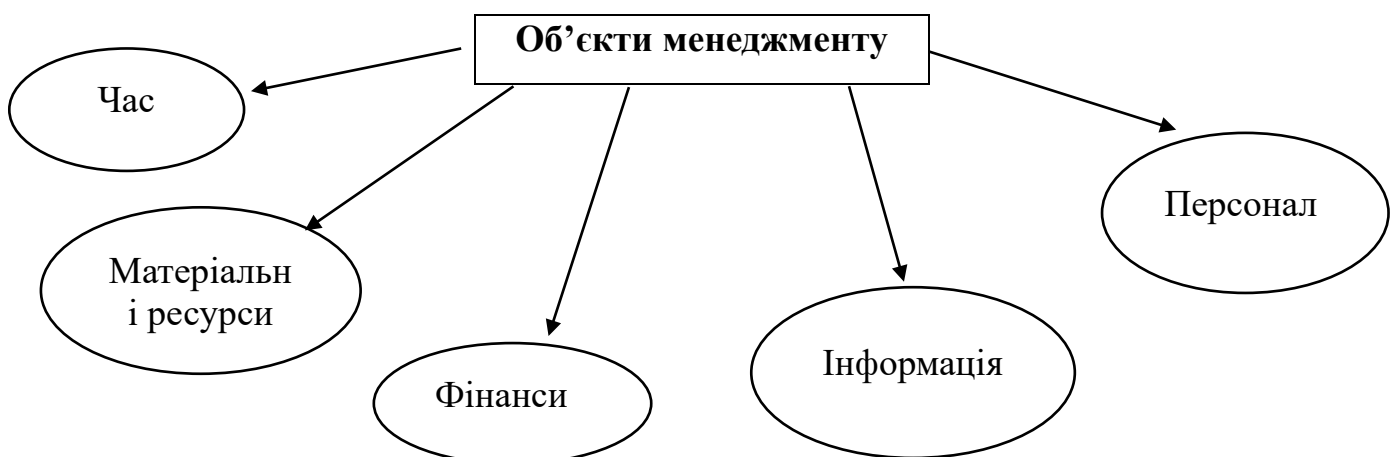


Рисунок 1.2. Об'єкти менеджменту
(складено автором на основі джерела [2])

– *оперативний менеджмент*, складається із керівників найнижчого рівня, що відповідають за щоденну діяльність підприємства та виконання повсякденних завдань. Графічно схема зображена на рис.1.1

Об'єктом менеджменту виступають елементи частин організацій чи процесів, що потребують управління, координації та контролю. Об'єкти менеджменту включають в себе наступні компоненти, рис 1.2

Таким чином, управління підприємством у сучасних умовах вимагає врахування багатьох факторів та використання різноманітних стратегій. Керівник підприємства у теперішніх умовах функціонування економіки повинен бути високоосвіченою людиною, знати основні закони ринку, розбиратися в основах технології та організації виробництва тощо. Особливий момент в управлінській діяльності належить саме принципам менеджменту, які маючи на підґрунті основи законів і закономірностей менеджменту, відображають характер управління організаціями. Розглянемо для початку основні закономірності менеджменту. Їхня сутність полягає в тому, що вони виділяють характеристики для організації чи підприємства, тобто за ними можна зрозуміти основні функції, що притаманні для управління. Існують як специфічні так і загальні закономірності. До загальних закономірностей належать:

1. *Єдність системи управління* – полягає в існуванні управління системою, у якій центр управління повинен бути єдиним для усіх систем, і не залежить від кількості завдань тощо;

2. *Співвідношення керуючої і керованої підсистеми*: якщо змінюються розмір керованої системи. то мають, відповідно, змінюватися і розміри керуючої системи. Співвідношення між керуючою і керованою підсистемами в менеджменті полягає в установленні структури, комунікації, розподілі обов'язків і влади між цими двома рівнями. Керуюча підсистема визначає цілі, стратегії і політику компанії, тоді як керована підсистема виконує завдання, необхідні для досягнення цих цілей.

3. *Пропорційність виробництва та управління*. Пропорційність виробництва і управління в менеджменті означає збалансованість і відповідність між різними елементами виробничого процесу і системою управління цим процесом. Ця концепція є важливою для забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її цілей.

4. *Відповідність форм управління формам власності*. Відповідність форм управління формам власності є важливим аспектом менеджменту, особливо у контексті бізнесу і організацій. Різні форми власності можуть вимагати різних

підходів до управління, і абсолютно логічним є те, що при різних формах власності управління повинно бути максимально пристосованим до тих чи інших умов.

5. Децентралізація управління. Децентралізація управління - це стратегічний підхід до організації управління компанією або організацією, при якому влада та прийняття рішень передаються від центральної адміністрації до більш розподілених рівнів управління. Цей підхід може бути застосований в різних сферах, включаючи менеджмент, політику, громадську діяльність та інші галузі. У менеджменті децентралізація означає делегування влади та відповідальності різним рівням керівництва в організації. Основними перевагами слід виділити наступне:

- швидкість у прийнятті рішення, адже вони можуть бути прийняті ближче до місця виникнення проблеми, що дозволяє більш швидко реагувати на зміни в середовищі;

- зменшення навантаження на центральну адміністрацію. Децентралізація може зменшити навантаження на вищий рівень управління, дозволяючи центральній адміністрації більше зосередитися на стратегічних питаннях;

- адаптація до місцевих умов, керівництво на місцях краще розуміє специфіку місцевого ринку та клієнтів, що допомагає адаптувати продукти та послуги під потреби клієнтів[3].

Отже, принципи менеджменту — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Існують універсальні принципи менеджменту, що розкривають загальні положення, характерні для організацій різних типів і видів, які містять в своїх засадах основи розвитку природи, суспільства і бізнесу, об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління підприємством. Ці принципи є керівною установою, що визнана суспільством. Фредерік Тейлор (1856 – 1915pp.) і Генрі Форд (1863 – 1947pp.) були видатними фігурами в історії менеджменту і мали значний вплив на розвиток організаційного управління та виробничих процесів. Вони розробили ряд принципів, які стали важливими для ефективного

управління в промисловості. Ось деякі з найважливіших принципів менеджменту Ф. Тейлора з його роботи «Принципи наукового управління» (1911р.) [4]:

- науковий підхід до роботи: Тейлор був впевнений, що кожна робоча операція може бути ретельно вивчена і вдосконалена з точки зору науки. Він прагнув замінити випадковість в роботі систематичними методами і стандартами;

- діліть і володійте: Тейлор підкреслював необхідність ділити робочі обов'язки між спеціалістами і давати керівникам контроль за кожним елементом виробничого процесу;

- надання інструкцій і навчання: Тейлор вважав, що працівники повинні бути навчені, як виконувати свою роботу найкращим способом і відповідати стандартам;

- вибір робітників і тренування: саме тут уся увага прикута до важливості правильного вибору робітників для конкретної роботи і їхнього навчання;

- підтримка і сприяння працівникам: Тейлор вважав, що керівництво повинно створювати умови, щоб працівники могли працювати найефективніше.

Генрі Форд, у свою чергу, доповнив принципи менеджменту наступними поглядами:

- масове виробництво: Генрі Форд вперше впровадив концепцію масового виробництва в автомобільній промисловості. Він розробив спеціальну лінію, на якій автомобіль проходив послідовні стадії збору, що дозволило підвищити продуктивність і знизити вартість виробництва;

- стандартизація і спрощення: науковець ввів стандартизацію деталей та процесів, що дозволило скоротити час виробництва та витрати;

- платіж за результатами: він вперше запровадив плату робітникам за годину, що стимулювало їх до більш ефективної роботи;

- виробництво на замовлення: Форд ввів концепцію виробництва автомобілів на замовлення, дозволяючи клієнтам вибирати модель та конфігурацію автомобіля за їхніми бажаннями;

- зменшення часу циклу: Генрі Форд працював над скороченням часу циклу виробництва, що дозволило збільшити обороти товарообігу та знизити запаси.

Саме ці принципи Ф. Тейлора та Г. Форда стали ключовими для розвитку сучасного менеджменту та залишаються актуальними у сучасному бізнесі.

Анрі Файоль (Henri Fayol) – (1841 – 1925рр.) був французьким інженером та менеджером, який вперше впровадив концепцію функціонального менеджменту та розробив п'ять принципів управління. Ці принципи були опубліковані у 1916 році у його книзі "Адміністративна наука: загальна індустрія":

1. *Розподілення праці*: Принцип розподілення праці передбачає розподіл завдань та обов'язків між співробітниками, щоб забезпечити ефективність та спеціалізацію в роботі.

2. *Авторитет та відповідальність*: керівництво повинно мати необхідний авторитет, щоб приймати рішення та видає вказівки, а співробітники повинні нести відповідальність за виконання цих рішень.

3. *Дисципліна*: для забезпечення ефективності в організації потрібна дисципліна та порядок. вчений підкреслював важливість дотримання правил і норм.

4. *Об'єднання інтересів*: Керівництво повинно працювати на спільну мету організації та забезпечувати згуртованість та співпрацю між співробітниками.

5. *Загальна ланка керівництва*: Файоль вважав, що керівництво повинно бути єдиним і централізованим, щоб забезпечити єдність в управлінні.

6. *Порядок у всьому*. Для усього, що використовується у робочому процесі, має бути своє місце.

7. *Гарантування стабільності робочого місця для персоналу*. Для ефективної роботи будь якої організації важливо мати у своєму штаті висококваліфікованих та досвідчених у своїй справі людей. Безумовно, висока плинність на підприємстві не криє за собою ефективного результату роботи. Тому на виробництві повинно працювати як можна більше людей, що тримаються за своє робоче місце та мають інтерес до праці, а також мотивовані.

Обробивши ці положення та поглибив своїми знаннями, британський підприємець, економіст та фахівець з теорії управління, Ліндал Урвік, (1891 – 1983 рр.). Ці принципи полягають у наступному:

1. *Створення спеціального та генерального штабів.* В основі функцій спеціального штабу є складання рекомендацій для керівника організації; в той момент, як основні завдання генерального штабу — підготовка і передача наказів керівника, контроль поточної роботи.

2. *Відповідність людей і структури:* першочерговість розробки структури організації, а тільки потім вже відбір фахівців, які найбільше відповідають вимогам структури.

3. *Права та відповідальності для лінійних керівників:* невірним є момент покладання на лінійних керівників тільки відповідальність за будь яку їх діяльність, слід надавати їм владу, яка відповідає рівню їхньої відповідальності.

4. *Оптимальне число підлеглих :* науковець наголошував, що оптимальною кількістю підлеглих осіб для одного керівника є 7 чоловік, з похибкою 2. Тобто оптимальна кількість підлеглих може бути від 5 до 9 осіб.

5. *Спеціалізація:* можливі три типи спеціалізації управління — за метою, за операцією, за типом споживача або географічною ознакою.

6. *Визначеність:* для кожної окремо взятої посади потрібно мати посадову інструкцію дій, які вона має в межах виконуваної роботи, відповідальності, підпорядкованості тощо.

Багато із цих принципів лягли в основу теорії сучасного менеджменту та управлінню на виробництві. Вже давно стало відомо, що повноцінний розвиток економіки країни можливий за ринкової економіки, де невід’ємною частиною є запровадження інновацій, здорова конкуренція, підприємницькі здібності, ініціативність тощо.

Сучасна наука менеджменту базується на численних теоріях, моделях та принципах, які спрямовані на оптимізацію управління організаціями та досягнення їхніх стратегічних цілей. Основні принципи сучасного менеджменту включають, табл.1.

Ці принципи є загальними і можуть варіюватися в залежності від конкретного підходу до менеджменту та сфери діяльності організації. Однак вони є основоположними для сучасного управління будь-якою організацією.

Основні принципи сучасного менеджменту (складено автором на основі джерела [29,30])

Назва принципу	Визначення
Системний підхід	Менеджмент розглядає організацію як систему, в якій всі елементи взаємодіють між собою. Зміни в одній частині системи можуть вплинути на інші частини, тому важливо розуміти цю взаємодію
Стратегічне управління	Організація повинна розвивати чітку стратегію, щоб досягти своїх довгострокових цілей. Стратегія має визначити, як організація буде розвиватися та конкурувати на ринку.
Управління ресурсами	Ефективне управління ресурсами, такими як людські, фінансові та фізичні ресурси, є ключовим для досягнення успіху організації.
Ефективність	Менеджмент має забезпечувати оптимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Ефективність означає робити правильні речі, а ефективність - робити речі правильно
Лідерство і комунікація	Ефективні керівники повинні бути лідерами, які здатні вдихнути натхнення та спрямовувати свою команду до досягнення спільних цілей. Комунікація є ключовою для побудови ефективних відносин в організації.
Постійне вдосконалення	Організації повинні постійно аналізувати свою діяльність та шукати способи покращення процесів і результатів
Гнучкість і адаптивність	У сучасному світі організації повинні бути гнучкими та швидко адаптуватися до змін в оточуючому середовищі
Інновації	Сучасний менеджмент підтримує інновації як засіб створення конкурентних переваг та розвитку.
Соціальна відповідальність	Організації повинні враховувати соціальні та екологічні аспекти у своїй діяльності та приймати відповідальність за свої дії перед спільністю.

1.2. Аналіз наукових праць щодо менеджменту пасажирських залізничних перевезень.

Вже давно загальновідомим є той факт, що залізничний пасажирський транспорт має дуже багато позитивних сторін, зокрема, безпечний та швидкий рух, екологічний у порівнянні з іншими видами транспорту, може працювати майже за будь – яких погодних умов, має широкий спектр цінової політики, мінімальний процент аварій під час руху, широкий спектр пропонованих послуг щодо сервісу та комфорту під час подорожі тощо.

У розвинених країнах світу розвитку саме залізничному виду транспорту приділяється велика увага та інвестуються кошти на його розвиток, удосконалення та втілення інноваційних змін.

Саме тому вивченням питань розвитку та удосконаленням економіки залізничного пасажирського транспорту займається багато науковців. Проведемо невеликий аналіз цих праць щодо менеджменту пасажирських залізничних перевезень.

Український науковець, Дикань Володимир Леонідович, заслужений діяч України, доктор економічних наук, професор, висвітлював питання забезпечення економічної безпеки, займався розробкою заходів щодо подолання кризових явищ на підприємстві та розробкою заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, спільно з науковцем Корінь Мирославою Василівною, окреслили комплексні зміни у промисловості, надаючи провідну роль соціальному регулюванню та моральному вихованню громадян[5].

У роботі [6], науковці Дикань В. Л та Єлагін Ю. В., розглядають проблеми та майбутні перспективи щодо фінансування приміських пасажирських перевезень. Автори констатують, що для вирішення проблеми збитковості приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом є досить складною задачею. Необхідною умовою є державне втручання та законодавче регулювання розвитку екологічно безпечних видів транспорту.

Взагалі, проблема збитковості пасажирських залізничних перевезень є досить актуальною та досліджувалась у наукових працях багатьох науковців. Так, останніми роками підвищенням ефективності приміських пасажирських перевезень та розробкою заходів щодо виводу із кризового становища сектору пасажирського господарства в Україні активно займались: Ю.С. Бараш, О. М. Гудков, В. О. Задоя, О. М. Кривопішин, О. М.. Самсонкін, О. О. Карась, Т. Ю. Чаркіна; О.О. Матусевич та ін.

У своїх наукових працях,[6,7] Бараш Юрій Савелійович, видатний український вчений у галузі економіки транспорту України, звертав особливу увагу на необхідність удосконалення роботи пасажирського комплексу України на перспективу щодо появи закордонних залізничних перевізників, за рахунок підвищення швидкості поїздів, розробки адекватної цінової політики, підвищення комфорту під час поїздки в поїздах тощо. Були вперше розроблені принципи реформування структури управління залізничним транспортом, запроваджено розділення функцій між державною та новоутвореними структурами, етапність структурної реформи, а також виділені основні напрямки реформи в Україні.

Особливу увагу слід надати економічному критерію, що визначив раціональний варіант реформи структур з урахуванням впливу основних чинників та заходів, спрямованих на протистояння кризи.

Гудков О. М., у своїй праці [8], щодо механізму організаційно-економічного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, побудував модель для систематизації та впорядкування та уточнення функціональної спрямованості елементів системи. Автор констатує, що основними методами зниження збитковості у приміському пасажирському сполученні є:

- вдосконалення та доопрацювання системи тарифоутворення;
- запровадження автоматизованої обліково-платіжної системи;
- віднесення перевезень пасажирів на відстань більш ніж на 150 км до дальнього сполучення;
- реконструкція, модернізація та оновлення вокзалів, платформ та інших систем залізничної інфраструктури;

- введення механізму опосередкованого придбання послуг.

Науковець Чаркіна Т. Ю., що спеціалізується на дослідженні у галузі економіки транспорту, менеджменту, залізничних пасажирських перевезень, управління конкурентоспроможністю тощо, у своїй праці [9, с.166], опрацювала методичний підхід до підвищення конкурентоспроможності приміських поїздів, що буде включати планування парку поїздів, за рахунок корегування звітної інформації за допомогою спеціального методу, що зможе врахувати перевезення пасажирів, що частково оплати вартість проїзду (перевезення частки пасажирів на більшу відстань, ніж за придбаними квитками), використовувати спеціальні «зони» для організацію руху поїздів, скоротити загальну їх кількість та мінімізувати збитковість приміських перевезень.

Розглядаючи питання підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень, науковець, Задоя В. О., у своїй дисертаційній роботі [10, с. 14], запропонував удосконалити механізм управління пасажирськими залізничними перевезеннями у приміському сполученні за рахунок розробки нового теоретико-методичного підходу до побудови моделей приміських компаній наступними шляхами:

- нові наукові принципи реформування управління та оцінки створення та розвитку приміських пасажирських залізничних перевезень;
- розробка заходів, що мають на меті зниження витрат на перевезення, в результаті яких в майбутньому можливе підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень.

Науковець розроблює абсолютно нову класифікацію моделей побудови приміських пасажирських компаній залежно:

- від масштабів,
- рівня автономності,
- відомчої підпорядкованості;
- кількості власників майбутньої компанії, що дало можливість визначити її переваги і недоліки;
- області оптимального застосування;

– запропонувати раціональні організаційні структури управління ними.

Робота науковця, Матусевича О. О.[11, с.14], що розкрита у його дисертаційній роботі, містить основні напрямки підвищення ефективності експлуатації пасажирських поїздів за рахунок оптимізації зон їх курсування в умовах трансформаційних змін, також науковцем у даній роботі була розроблена методика визначення оптимальних зон курсування пасажирських поїздів різних видів за рахунок зміни їх маршрутів, відстані обороту вагонів тощо. Впровадження вказаної методики дозволить АТ «Українські залізниці» суттєво зменшити показник збитковості пасажирських перевезень і поступово підвищити їх прибутковість. Також були розроблені принципи для визначення оптимальної зони для приміських, регіональних та міжрегіональних поїздів, визначено раціональну відстань маршруту залежно від середньої дальності поїздки пасажирів та їх середньої кількості протягом звітного року, що дозволить в майбутньому суттєво знизити експлуатаційні витрати та підвищити ефективність перевезень.

Зробила свій внесок у розвиток науки в даній галузі науковець Кушнір Л. В., у своїй роботі [12], розробивши методику моделювання точки беззбитковості приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом, розкрито сутність функціонування приміських пасажирських перевезень.

Методика визначення точки беззбитковості дозволяє визначити необхідний обсяг перевезених пасажирів в приміському сполученні, при якому загальний дохід від продажу квитків буде дорівнювати загальним витратам на перевезення.

Наведений вище аналіз демонструє залежність розміру прибутку/збитку від наступних факторів:

- кількість проданих квитків;
- зміни вартості квитка.

Питаннями інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту активно займалась видатний науковець із Харкова, Токмакова Ірина Василівна, разом із колегами у своїй роботі [13], вони дослідили роль інновацій в системі стійкого та ефективного розвитку залізничної галузі, визначили та окреслили перспективи розбудови та розвитку високошвидкісних магістралей, як основної

стратегії інноваційного розвитку в майбутньому. Авторами констатовано ключові стратегічні моменти, такі як модернізація організаційно – управлінської, технічної, технологічної та кадрової складових потенціалу залізничного господарства.

У статті авторами Назаренко І.Л., та Шевченко П. М., [14], констатовано питання належності впровадження швидкісного руху на залізницях України як одного з необхідних типів інновацій. Розглянуто та проаналізовано основні фактори, що мають безпосередній вплив на запровадження швидкісного руху на залізницях України та розділено їх на основні групи: політичні, економічні, технічні, соціальні.

У свій час, проблемами вивчення та становлення швидкісного руху в останні роки займалися А. А. Босов, Ю. С. Бараш, О.М. Гненний, А.В. Момот, Т. Ю. Чаркіна, В. Л. Дикань, Ю. В. Єлагін, Ю. Ф. Кулаєв. Є. М. Сич, І. М. Аксьонов. В. П. Гудкова О. М. Гудков, Зайцева І.Ю., О. О. Карась, М.О. Єр'оміна [15 - 19] та інші науковці, в працях яких розглянуті та опрацьовані основи впровадження швидкісного руху в діяльність українських залізниць

У статті Зайцевої І. Ю.[18], вивчено досвід країн світу щодо ефективної роботи залізничного транспорту. Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту в умовах впровадження на залізницях України мережі швидкісних залізничних магістралей. Констатовано, що одним із головних напрямом розвитку залізничного транспорту України є створення та розвиток швидкісних, а згодом і високошвидкісних магістралей, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту, та в результаті і розвитку економіки країни внаслідок збільшення пасажирообігу.

У своїй дисертаційній роботі [20], професор Чаркіна Т.Ю., розкриває теоретико-методичний підхід щодо управління конкурентоспроможністю пасажирських перевезень в умовах сучасного господарювання, висвітлюються питання важливості саме залізничного виду транспорту та його цінності насамперед в його екологічності у порівнянні з іншими видами транспорту, що надає його переваги.

Автор удосконалює класифікацію пасажирських поїздів за рахунок економічних факторів впливу, розроблює власні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень в далекому та приміському сполученні.

Важливим моментом є той факт, що вперше було створено узагальнюючий показник оцінки конкуренції пасажирських перевезень на ринку транспортних послуг, що має на підставі коефіцієнти, які окреслюють: обсяг вкладень в транспортну інфраструктуру, займану частку ринку певним видом транспорту, а також соціальну спрямованість кожного виду транспорту.

Основні пропозиції та класифікації, що були запропоновані автором у дисертаційній роботі, набули подальшого розвитку та були використані у практичній діяльності роботи АТ «Укрзалізниця».

Питанням визначення основних положень формування системи управління якістю на залізничному транспорті висвітила у своїй статті [21], Овчиннікова В.О..

Автор приділила увагу ринку транспортно – логістичних послуг, констатувала існуючі проблеми у сфері управління якістю на залізничному транспорті, довела потребу у розробці системи управління якістю на залізничному транспорті. Також автор статті звернула особливу увагу на питання мотивації працівників залізничного транспорту, що залишається відкритим досі.

Науковець, Марценюк Л. В., у своїх роботах багато уваги приділяє розвитку залізничного туризму, так зокрема у своїй роботі [22], проведено аналіз попиту на туристичні перевезення залізничним транспортом, розроблені та запропоновані джерела фінансування залізничного туризму.

Разом з цим, було визначено нове термінологічне поняття пасажирська залізнична компанія та науковий підхід, щодо інноваційного розвитку пасажирських компаній від впровадження туристичних перевезень коліями України. Автор роботи констатує, що втілення в життя даного методу дозволить давати в оренду чи продавати рухомий склад залізниці, що є в залишку після його капітального ремонту, та отримувати тим самим додатковий дохід.

Отже, підводячи невеликі підсумки вищевикладеного, можна констатувати, що Україна має багато вчених, що займаються питаннями менеджменту пасажирських залізничних перевезень. Ці вчені, безумовно, працюють кожного дня та роблять свій вагомий внесок у розвиток науки в області інфраструктури та транспорту нашої країни. Та якими, беззаперечно, ми можемо тільки пишатися.

1.3. Основні проблеми та напрямки розвитку пасажирських перевезень України в сучасних умовах

Починаючи з далекого 1991 року, коли Україна отримала бажану незалежність, одним із перших поставало питання розробки, забезпечення та сталого підтримання її стабільного економічного розвитку.

Якщо проаналізувати усі розвинені країни світу, то можна дійти висновку, що вагому роль у розвитку стійкої економіки відіграє транспортна система та її злагоджена робота. Адже транспорт виконує не лише функцію перевезення пасажирів чи вантажів. Він має значущий вплив на :

- забезпечення логістичного ланцюга: Транспорт допомагає переміщувати товари та послуги від виробника до споживача. Ефективний транспортний ланцюг є важливим для забезпечення постачання товарів та послуг на ринок та задоволення попиту;
- транспорт є ключовим чинником для розвитку міжнародної торгівлі. Вантажі потрібно перевозити через кордони, і ефективні транспортні зв'язки допомагають збільшити обсяги міжнародної торгівлі;
- розвиток транспортної інфраструктури в певних регіонах може стимулювати їхній економічний розвиток. Це може бути досягнуто через створення нових робочих місць, приваблення інвестицій та поліпшення доступу до ринків;
- транспорт допомагає підприємствам та індивідуальним підприємцям отримати доступ до більшого числа потенційних клієнтів та ринків. Це дозволяє розширити сферу впливу та збільшити обсяги продажів;

– транспорт нерозривно пов'язаний з розвитком туризму, оскільки забезпечує туристам можливість подорожувати до різних місць. Туризм може приносити значні доходи для країни через готельний бізнес, ресторани, розваги та інші пов'язані галузі;

– сприяння інноваційних змін та технологій. Розвиток транспортних технологій, таких як електричні автомобілі, автономні транспортні засоби та високошвидкісні засоби пересування, може стимулювати інновації та створення нових робочих місць в галузі науки та технологій.

Отже, як бачимо, транспортний сектор відіграє критичну роль в економіці кожної країни, впливаючи на її конкурентоспроможність, доступність ресурсів та ринків, а також створюючи можливості для розвитку та інновацій.

Залізничний транспорт України завжди був ведучим у транспортній системі країни. На сьогоднішній день відома експлуатаційна довжина залізниць становить близько 19,8 тис. км, і не дивлячись на теперішній стан у країни, забезпечує більше ніж 80 вантажних перевезень.

Якщо брати до уваги сектор пасажирських перевезень, то тут інакша ситуація. Галузь пасажирських залізничних перевезень демонструє тенденцію збитковості внаслідок зменшення попиту на послуги перевезень залізницею

Тільки у 2022 році, сектор пасажирських перевезень продемонстрував 13,3 млрд грн. Усі витрати транспортна галузь покривала із власних джерел

Але за останні десятиліття на сектор залізничних перевезень виділялось дуже мало коштів, практично не проводилося оновлення основних фондів, не оновлювався рухомий склад залізниці.

Тому, як результат, ми можемо бачимо на рис.1.3, кількість перевезених пасажирів на залізничному транспорті має тенденцію до зменшення.

Розглянемо основні проблеми, що мають місце на залізничному транспорті у сфері пасажирських перевезень:

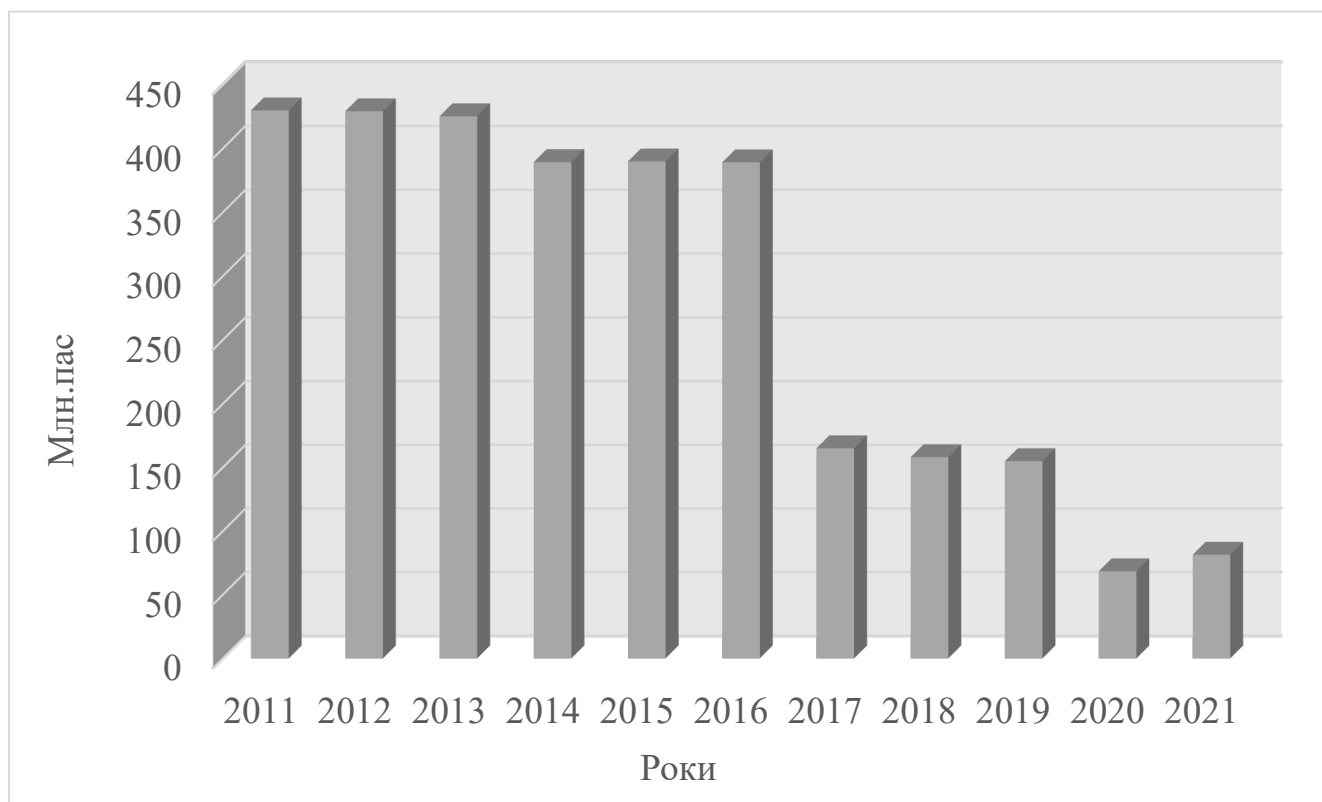


Рис 1.3. Кількість перевезених пасажирів на залізничному транспорті за 2011 – 2021 рр. (складено автором на основі джерела [23])

1. Необхідність оновлення рухомого складу.

За останніми даними, до 2022 року в Україні інвентарний парк пасажирських вагонів був зменшений більш ніж у два рази. На кінець далекого 1991 року, інвентарний парк складав 10800 вагонів[24]. На сьогоднішній день, вік таких вагонів становить більше 30 років, ступінь зносу близько 90%.

У 2021 році керівництво «Укрзалізниці» повідомило, інвентарний парк пасажирських вагонів основних перевезень складає 3826 вагонів, з яких лише 12,8% віком до 28 років. Саме тоді ж вперше в державному бюджеті України була закладена стаття витрат на закупівлю нових пасажирських вагонів, а також на розвиток залізничної інфраструктури пасажирського комплексу. В планах керівництва держави тоді було закупівля близько 100 нових пасажирських вагонів, але події лютого 2022 року все докорінно змінили.

Проблеми зносу пасажирських вагонів в Україні можуть включати в себе такі аспекти:

– Старіння вагонів: багато пасажирських вагонів в Україні є застарілими і вже відслужили свій ресурс. Це призводить до збільшення витрат на їх обслуговування та ремонт, а також знижує комфорт і безпеку пасажирів.

– Низька інвестиційна активність: брак фінансування для придбання нових вагонів і модернізації існуючих призводить до того, що залізничний парк залишається застарілим. Це ускладнює конкурентоспроможність залізничного транспорту порівняно з іншими видами транспорту.

– Недостатня підтримка інфраструктури: відсутність сучасних станцій і вантажних пунктів для обслуговування вагонів, а також низький рівень обслуговування вагонів і технічних ремонтів може призводити до їх швидкого зносу.

– Відсутність інновацій: використання застарілої технології і обладнання вагонів також може призводити до прискореного зносу. Сучасні технології, які поліпшують безпеку, комфорт і ефективність, можуть бути недоступні через відсутність інвестицій

2. Нерентабельність пасажирських перевезень в Україні.

Ще однією важливою проблемою постає нерентабельність пасажирських перевезень в Україні. Так, за період 2015-2020 рр. збитки склали -64 млрд.грн, за 2020 рік збитковість пасажирських перевезень становить 13 млрд. грн., та вони вперше на 100% покрили збитки від пасажирських перевезень. Підвищення тарифів на пасажирські перевезення могло б дещо пожвавити ситуацію, але в даний час військового стану в країні це є недоцільним.

Якщо брати до уваги пасажирські перевезення приміського сполучення, то воно взагалі знаходиться на межі своїх можливостей. Існує впевнено розуміння того, що залізничний транспорт вирішує проблеми з заторами у місті. Якщо потрібно вчасно та швидко потрапити в інше місто стосовно роботи чи навчання, залізниця вирішує це питання. Екологічність транспорту не має залишатися осторонь, адже останні тенденції все більше спрямовані на зменшення викидів у атмосферу. Але не дивлячись на усі ці фактори, місцеві адміністрації ніяким чином приймають участі та не долучаються до розвитку даного виду транспорту. В усіх

розвинених країнах світу приміські пасажирські перевезення залізничним видом транспорту активно підтримуються місцевими адміністраціями.

3. Відсутність високошвидкісного руху в Україні.

Навколишній світ дуже стрімко змінюється, та все ціннішим стає наш дорогоцінний час. Адже життя швидко плине, з'являються нові тенденції та критерії. Одним із них виступає тривалість поїздки, яка одна з перших факторів визначає попит на той чи інший вид транспорту. Високошвидкісне сполучення дозволить значно скоротити час подорожі, тим самим підвищити ефективність та конкурентоспроможність залізничного транспорту у порівнянні з іншими видами транспорту.

У далекому 2002 році вперше були окреслено майбутні маршрути, де планували будувати високошвидкісні лінії. Після чого, у 2003 році було сформовано концепцію по впровадженню швидкісного та високошвидкісного руху пасажирських поїздів на залізницях України в 2005-2015 роках, але за відсутності коштів на будівництво реалізація проекту не відбулася.

У 2012 році було введено перші швидкісні поїзди на напрямках, що з'єднували міста, де проходили футбольні змагання відповідно, Київ – Харків, Київ – Львів, Київ – Донецьк, Київ – Дніпро.

Але, на жаль, подальший розвиток швидкісного та високошвидкісного сполучення в Україні був невтішним. Початок бойових дій у 2014 році на сході України, під час якого частина Донецької залізниці залишилась під тимчасовим контролем окупантів негативно позначилась на економічному розвитку країни та залізниці в цілому.

При цьому, не дивлячись на багато перешкод, Україна прямує впевненими кроками до Європи, і однією із умов, що передбачає інтеграція до європейських стандартів є наявність високошвидкісного сполучення. Україна в цьому плані має багато позитивних моментів, одним з яких виступає вигідне геополітичне положення. Адже через нашу країну проходять три транспортні коридори :

– коридор номер 3:– Брюссель -Аахен – Кельн – Дрезден – Вроцлав – Катовіце – Краків – Львів – Київ;

– коридор номер 5: Венеція—Трієст/Копер—Любляна—Марибор—Будапешт—Ужгород—Львів—Київ;

– коридор номер 9: Гельсінкі – далі по території Росії – Київ – Роздільна – Кишинів – Бухарест – Александруполіс.

На сьогоднішній день, в умовах продовження російської агресії проти України, багато людей були змушені покинути домівки та в кінці лютого – на початку березня 2022 року виїхати у західному напрямку. Майже більша половина людей перший раз побували поза межами рідної держави. Та змогли одразу оцінити переваги високошвидкісних магістралей: швидкість, практичність, комфорт, сервіс, екологічність, безпеку.

Таблиця 2.

Інтервал швидкостей руху країн лідерів високошвидкісного сполучення світу. (складено автором на основі джерела [26])

Країна/ Швидкісний інтервал	200 – 249 км-год.	250 – 299 км-год.	300 – 349 км-год.	350 км год. та більше
Китай	20, 2%	40, 6%	0,9%	38,3%
Німеччина	27%	43%	30%	0
Іспанія	14%	22%	64%	0
Франція	0	0	100%	0
Японія	11,5%	64,9%	23,6%	0

Беззаперечним лідером високошвидкісного сполучення у світі є Китай, табл.2, де пропонується комерційна швидкість для поїздів 350 км-год., що курсують у напрямку Шанхай – Пекін. Співвідношення у процентах ми можемо бачити у наведеній табл.1, із інтервалами швидкостей руху країн лідерів високошвидкісного руху[26]. Як бачимо, тільки в Китаї існують поїзди зі швидкостями руху 350 км-год. Останні країни ділять свої максимальні швидкості руху у трьох інших категоріях.

В Іспанії більшість високошвидкісних поїздів курсують зі швидкостями руху 300 – 349 км-год.

У Франції все високошвидкісне сполучення курсує в межах 300 – 349 км-год.

У Німеччині та Японії більша частина високошвидкісних поїздів курсує зі швидкостями руху 250 – 299 км-год.

Тож, як бачимо, розвиток високошвидкісного сполучення України з країнами Європи має великі перспективи для розвитку міжнародного співробітництва, економіки та бізнесу в цілому.

4. Низький ступінь цифровізації у секторі пасажирських перевезень.

Цифровізація є одним із ключових стратегічних напрямків розвитку пасажирського сектору залізничного транспорту, та має значний потенціал для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та безпеки на залізничному транспорті. Цифровізація (або цифрова трансформація) – це особливий процес перетворення аналогової інформації, процесів, продуктів або послуг на цифровий формат, який може бути збережений, оброблений, переданий та аналізований за допомогою комп'ютерів і інших цифрових технологій. Вона передбачає встановлення спеціального обладнання, навчання та вдосконалення навичок персоналу, зміни у підходах до керування. Ось деякі ключові напрямки розвитку цифровізації пасажирського комплексу:

- розбудова комплексу «розумний вокзал» - комплекс злагоджених систем, основним призначенням якого є покращити функціонування технічних засобів вокзалу, при якому всі технологічні та організаційні процеси керують системою, де участь людини зводиться до мінімуму. Особливу увагу приділяється людям з обмеженими можливостями;
- забезпечення високого та якісного рівня інформованості на станціях та проміжних пунктах;
- відображення часу прибуття, відправлення та запізнення поточної групи поїздів відстеження руху поїзду в реальному часі;
- фіксування часу можливого запізнення групи поїздів;
- впровадження дії єдиного електронного квитка при мультимодальних перевезеннях;
- збільшення кількості мобільних додатків.

5. *Необхідність запровадження мультимодальних пасажирських перевезень.*

Мультимодальні перевезення – перевезення двома та більше видами транспорту за єдиним квитком. В результаті цього ми маємо збільшення ефективності перевезень, поєднавши при цьому переваги кожного виду транспорту[27]. Ще однією із важливих аспектів при мультимодальних перевезеннях є мінімальна кількість часу, що відводиться на очікування та пересадку з одного виду транспорту на інший. Це створює особливий комфорт під час подорожей, тим самим підвищуючи попит на даний вид перевезень та його конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день розвиток ринку мультимодальних перевезень є перспективним вектором для забезпечення міцної транспортної системи у країні та за її межами, що у свою чергу дасть змогу збільшити обсяги перевезень, створити нові робочі місця та сприятиме розвитку економіки України, а також підвищенню конкурентоспроможності країни на світовому ринку транспортних послуг.

6. *Проблема недостатнього сервісу та комфорту на вокзалах очікування та під час самих подорожей у поїздах.* Одна із гострих та хронічних проблем, що пов'язана із залізничним транспортом. Нерідко ми самі, плануючи подорож під час відпустки, турбуємося, щоб подорож не видалася виснажливою для нас, особливо коли доводиться подорожувати із дітьми, людьми похилого віку чи людьми із обмеженими фізичними можливостями. Одразу на думку спадає автомобіль. Але чи кожен має таку можливість, подорожувати автомобілем.

В розвинених країнах світу все більше людей віддає перевагу подорожувати залізницею, адже це швидко, безпечно, екологічно, незалежно від погоди, та комфортно.

В Україні відповідно до рівня комфорту для вагонів розподіл відбувається наступним чином:

- першого класу (СВ для нічних);
- другого класу (купе (К) для нічних);
- без встановленого класу комфорту (плацкарт (ПЛ) для нічних).

За рівнем сервісу, що надається у вагонах, та відповідно до встановленого рівня комфорту місць виділяють:

- бізнес-клас обслуговування (перший клас, СВ для нічних);
- стандарт-клас обслуговування;
- другий клас (К для нічних);
- економ клас обслуговування (ПЛ для нічних)[28].

Пасажи́р звичайно очікує комфорт та зручність не тільки під час подорожі, алей в місцях очікування транспорту. Тому залізничні станції та вокзали, проміжні пункти очікування повинні бути обладнані сучасними засобами доступу до мережі інтернет, місцями для підзарядки мобільних пристроїв, зручними пандусами для людей з обмеженими фізичними можливостями, мати широкий спектр доступної інформації про наявність місць в поїздах, час запізнення, що прямують у цей час. При цьому доступ до цієї інформації повинен бути на території усього комплексу очікування.

Вокзал очікування чи проміжна станція має бути досить безпечною, тому що нерідко подорож може починатися вночі, тому пасажир повинен почувати себе у безпеці.

Поступова відмова від паперових квитків має позитивну тенденцію останніми роками. Все більше пасажирів користуються можливістю купівлі білетів через мобільні додатки. Це набагато економить час, дає можливість вибору бажаного місця, та іноді навіть економить кошти.

Слід нагадати, що в у 2022 році АТ «Укрзалізниця» запустила новий додаток «uz- vezemo.com.», що має на своєму підґрунті актуальну інформацію про затримки поїздів, інформацію про міжнародні рейси, розклад руху евакуаційних рейсів. Також на сайті можна придбати квитки на потяг, подивитися розклад роботи залізничних кас, задати свої питання у чат-боті.

Отже, підводячи підсумки, можна констатувати, що вирішення викладених вище актуальних проблем сектору пасажирських перевезень підштовхнуть АТ «Укрзалізниця» збільшити привабливість до пасажирських перевезень залізничним

транспорт, значно підвищити конкурентність, та привести пасажирські перевезення залізничним транспортом України до європейських стандартів.

1.4 Підходи сучасного менеджменту для управління залізничними пасажирськими перевезеннями.

Сучасні підходи до управління залізничними пасажирськими перевезеннями орієнтовані на використання передових технологій, оптимізацію процесів і поліпшення взаємодії з клієнтами за для досягнення відповідно поставлених цілей.

Розглянемо основні з них, які на мою думку є основними, що пов'язані з управлінням залізничними пасажирськими перевезеннями:

1. Комплексний підхід

Комплексний підхід у менеджменті - це стратегія керування, що передбачає врахування різноманітних аспектів управління організацією чи процесом. Він ґрунтується на усвідомленні того, що будь-яка діяльність в організації взаємопов'язана та впливає на різні її аспекти. Даний підхід передбачає розгляд управління як систему, де всі елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. Він враховує багато факторів: від структури організації та управлінських процедур до культури компанії та взаємодії між співробітниками. Комплексний підхід сприяє вдосконаленню комунікації, виявленню та вирішенню проблем на всіх рівнях та створенню стратегій, орієнтованих на результат.

Якщо брати до уваги залізничний транспорт та господарство пасажирських перевезень, то комплексний підхід як ніхто показує нам, як пов'язані усі моменти при плануванні та організації руху поїздів, наприклад, в якому саме стані зараз знаходяться вагони та локомотиви. Особливу увагу слід приділити економічному аспекту, адже перевезення пасажирів на залізничному транспорті порівняно з іншими видами перевезення відносно дешевші.

Організація самих перевезень посідає місце одне з провідних місць у комплексному підході. Бо визначає, як саме організовані перевезення пасажирів, відповідно, впливає на економічну складову самих перевезень, адже перевезення

можуть бути приміські, до 150 км, що з кожним роком все більше втрачають показник рентабельності), місцеві від 151 км до 700 км, та далекі пасажирські перевезення, від 700 км.

Екологічність транспорту у сучасному світі стає все більш актуальною проблемою через зростання кількості транспортних засобів і забруднення довкілля. Транспорт впливає на забруднення повітря, шумове забруднення та споживання природних ресурсів. Залізничний транспорт має досить високі переваги у даному відношенні, бо він вважається одним із екологічних видів транспорту[31].

Присутність соціального аспекту у перевезення залізничного транспорту. Саме на залізничному транспорті, у приміському сполученні, спостерігається велика кількість пільгових категорій населення, що активно користуються даним видом транспорту (пенсіонери, діти, працівники залізничного транспорту, почесні залізничники тощо)

2. Маркетинговий підхід.

Маркетинговий підхід у менеджменті орієнтований на задоволення потреб і бажань клієнтів через розуміння їхніх потреб, розробку продуктів або послуг, які відповідають цим потребам, і встановлення ефективної стратегії просування на ринку. Це означає, що менеджери, які використовують маркетинговий підхід, акцентують увагу на ринку, вивчають його та аналізують, а також налаштовують своє виробництво на потреби своїх клієнтів.

Загалом, якщо казати про залізничний транспорт, пасажирський сектор, він вже з самого початку орієнтований на споживача – пасажирів. Постійне вдосконалення та підвищення якості наданих послуг, якості обслуговування в поїздах та вокзалах, місцях очікування поїздів та відпочинку пасажирів, оновлення пакету «додаткових» послуг, збільшення мобільних додатків, можливість купівлі та повернення квитка «онлайн», зворотній зв'язок з пасажирів тощо. Все це є активними складовими маркетингового підходу у менеджменті залізничних пасажирських перевезень.

3. Функціональний підхід.

Функціональний підхід у менеджменті - це підхід до управління, що базується на розділенні функцій та завдань організації на певні функціональні області. Цей підхід передбачає, що кожна область функцій має свої унікальні завдання, відповідальності та методи управління. Зазвичай основні функціональні області включають фінанси, маркетинг, операції, людські ресурси та стратегічне управління. Управління розділяється на підсистеми, кожна з яких спеціалізується на своїй функції і відповідає за досягнення конкретних цілей та завдань.

Залізничні пасажирські перевезення виконують важливі функції – безпечне перевезення пасажирів у визначені терміни. Забезпечення комфорту під час подорожі, якості обслуговування, умов безпечного перевезення незалежно від погодних умов та сезону року. Якісне та ефективне виконання усіх функцій з перевезення, постійне вдосконалення – основні завдання функціонального підходу у менеджменті на залізничному транспорті.

4. Динамічний підхід.

Динамічний підхід у менеджменті — це стратегія управління, яка акцентує увагу на гнучкості, адаптивності і реакції на зміни. Він ґрунтується на усвідомленні того, що у сучасному світі зміни відбуваються швидко і неочікувано, тому необхідно мати здатність швидко адаптуватися до нових умов.

У сфері залізничних пасажирських перевезень, постійно з'являються нові тренди, стратегічні напрямки розвитку, програми, постійний моніторинг транспортного ринку – всі ці питання активно вивчаються у динамічному підході менеджменту на залізничному транспорті.

5. Ситуаційний підхід.

Ситуаційний підхід у менеджменті залізничного транспорту має не останню роль через різноманітність сценаріїв та обставин, з якими може стикатися залізниця сьогодні. Основна ідея полягає в тому, щоб адаптувати стратегії та методи управління в залежності від конкретної ситуації.

Для ілюстрації наглядного прикладу, слід згадати події минулого року, коли рано вранці 24 лютого почалося повномасштабне вторгнення на територію України. Майже одразу «Укрзалізниця» адаптувалася під «нові умови» роботи:

- почала винувати безкоштовні евакуаційні рейси;
- перевезення воєнної та гуманітарної допомоги, спорудження та матеріалів;
- поповнення запасів пального для воєнних потреб в часи гострого дефіциту тощо.

Цей підхід надає керівникам можливість бути більш ефективними, реагуючи на різноманітність ситуацій, з якими вони стикаються, і використовувати найбільш доцільні стратегії управління для досягнення мети.

6. Системний підхід.

Системний підхід у менеджменті - це стратегія управління, яка базується на розумінні та оптимізації взаємозв'язків між різними складовими частинами організації як єдиного функціонуючого цілого. Він враховує взаємодію між людьми, процесами, технологіями, середовищем і ресурсами для досягнення оптимальних результатів. Цей підхід враховує, що зміна в одній частині системи може мати вплив на інші складові, і тому вимагає систематичного та комплексного підходу до управління.

Системний підхід у менеджменті залізничного транспорту полягає в розгляді системи як цілісної єдності, складові елементи якої взаємопов'язані та впливають одне на одного. Для залізничного менеджменту це означає розглядати весь комплекс процесів, функцій та структур, що складають залізничний транспорт, як одну взаємопов'язану систему.

Незалежно від виду діяльності підприємства, ми розглядаємо її, як відкриту систему, саме таку, яка має чітко взаємопов'язані між собою зв'язки та зв'язки із зовнішніми чинниками. Тобто, є те, що ми маємо на «вході», далі проходить певний процес трансформації на підприємстві (в ході якого відбувається саме виробництво, його планування, контроль, аналіз тощо) і готовий продукт маємо на «виході»

Основні аспекти системного підходу у менеджменті залізничного транспорту включають, табл. 3

Функціонування підприємства залізничного транспорту відкрита система (пасажирського господарства) (складено автором на основі джерела [1,32,33])

«Вхід»	«Вихід»
Матеріальні ресурси	Готова продукція – послуги перевезення
Фінансові ресурси	Прибутковість від перевезень чи збитковість від перевезень
Трудові ресурси	Розвиток сфери перевезень, покращення сервісу та створення комфорту під час поїздки, клієнтоорієнтованість
Інформаційні ресурси	Вихід на нові ринки, цифровізація у сфері перевезень, розробка інформаційних платформ та додатків, контент-маркетингу, digital – маркетингу тощо.

Особливий підходом в управлінні підприємством на сьогоднішній день, хотілось би відзначити HR – менеджмент.

Даний підхід в управлінні розглядається, як стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в організації. Він орієнтований на створення та збереження робочого середовища, сприятливого для розвитку працівників і досягнення спільних цілей компанії.

HR-менеджмент – це ключова галузь, що стосується управління людськими ресурсами в організаціях. HR-менеджменту має у своєму підґрунті максимально ефективне використання здібностей працівників з відповідністю до цілей даного підприємства в межах встановлених законом норм праці та відпочинку.

Початок роботи у цій галузі часто включає в себе розуміння основних принципів HR, таких як набір персоналу, розвиток кадрів, утримання працівників і розв'язання конфліктів. [40]. Початкові етапи розвитку в HR-менеджменті включають ознайомлення зі стратегіями набору персоналу, процесами підбору кандидатів, веденням співбесід та визначенням кращих методів взаємодії з працівниками. Для успішного розвитку цієї кар'єри важливо розуміти як ефективно

спілкуватися з людьми, вирішувати конфлікти та стимулювати їхній професійний розвиток. Основні принципи підходу HR-менеджменту включають, таб.4:

Таблиця 4.

Принципи HR – менеджменту (розробка автора [40])

Принцип HR менеджменту	Короткий опис
Пошук, залучення та утримання «найкращих»	Це означає не лише пошук кваліфікованих кандидатів, але і створення умов для того, щоб вони залишалися в компанії на тривалий термін.
Розвиток працівників	HR допомагає створити програми навчання та розвитку, щоб працівники розвивали свої навички та компетенції
Системи винагород	Створення систем винагород за роботу, що відповідає якості та внеску кожного працівника.
Управління змінами:	HR менеджмент допомагає управляти процесами змін у компанії, підтримуючи співробітників під час періодів змін.
Ефективність та оцінка продуктивності	Системи оцінки працівників допомагають визначити їхню ефективність та внесок у досягнення цілей компанії.

Цей підхід покликаний не лише управляти людськими ресурсами, але й створювати стратегії, що дозволяють працівникам відчувати себе цінними членами команди та максимально реалізовувати свій потенціал на користь компанії.

РОЗДІЛ 2. СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ІНТЕГРАЦІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ

2.1 Світовий досвід реформування залізниць

Сучасний світ неупинно рухається вперед, та з'являються різноманітні підходи до реструктуризації залізничного сектору, що торкаються наступних моментів, а саме структура ринку, його регулювання та залежності від типу власності табл. 5.

Таблиця 5.

Світові підходи до управління залізничним транспортом. (складено автором
на основі джерела [37])

Модель	Коротке визначення
Європейська	Основна ідея відокремлення функцій оператора інфраструктури та залізничних перевезень із збереженням оператора інфраструктури в державній власності
Американська	Заснована на принципах вертикальної інтеграції, коли функції оператора інфраструктури і оператора перевезень виконують одні й ті самі (в тому числі, приватні) компанії.
Австралійська	Базується на комбінації державної та приватної участі. Залізнична мережа в Австралії складається з різних операторів, які забезпечують пасажирські та вантажні перевезення.

Основним завданням постає вивчення та запозичення цінного досвіду з практичної реалізації Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом[34.]

Лібералізація залізничних перевезень в Україні планується реалізовуватися за європейською моделлю реструктуризації залізниць. Відповідно до Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом, в Україні відкриється ринок залізничних

перевезень за принципом вертикального розділення залізничної монополії та відкриття доступу приватних операторів до залізничної інфраструктури[35].

Якщо взяти до уваги трохи історії, то вперше про поняття власності на залізничному транспорті було згадано на початку XX століття у США. У публічній власності залізниця може бути управляється державними органами чи спеціалізованими установами, тоді як у приватній власності вона може бути власністю транспортних компаній чи приватних інвесторів.

Власність на залізниці - це право володіти, користуватись, розпоряджатись та розподіляти ресурсами, інфраструктурою чи послугами, пов'язаними з функціонуванням залізниці. В різних країнах власність на залізницю може бути публічною (належать державі) або приватною (належать приватним компаніям чи корпораціям).

Приватизація залізниць відбувається по всьому світу у різний спосіб і у різний час. Країни приймають такі рішення залежно від політичних, економічних та соціальних обставин, але частіше за все причини криються у значному спаді вантажного та пасажирського перевезень.

Метою приватизації залізниць часто є поліпшення управління, залучення приватних інвестицій для модернізації та покращення послуг для пасажирів та вантажів. Проте є різні підходи до цього процесу: від повної приватизації, коли всі аспекти залізничного транспорту переходять до приватних компаній, до часткової, де деякі частини інфраструктури чи послуг можуть залишатися у державній власності.

Зокрема, моделі приватизації можуть включати створення регуляторів, які контролюють діяльність приватних компаній у залізничній галузі, щоб забезпечити безпеку, якість послуг та забезпечити доступні ціни для пасажирів і вантажів.

У кожній країні цей процес має свої особливості, табл. 6, що враховують їхню власну історію, економічні умови та політичні переконання. Багато країн проводили процес приватизації залізничних мереж у 1980-х та 1990-х роках, це стосується, наприклад, Великої Британії, Японії, Нідерландів та інших країн світу.

Таблиця 6.

Особливості реформування залізниць у різних країнах світу.

(розробка автора [34, 36, 39])

Країна	Особливості приватизації
Велика Британія	Приватизація залізниць у Великій Британії розпочалася у 1990-х роках під час уряду прем'єр-міністра Джона Мейджора. Ця процедура передбачала розподіл залізничної системи між декількома приватними компаніями. Метою було покращення якості обслуговування, зниження витрат для держави та залучення інвестицій. Приватизація призвела до створення різних операторів, які керують окремими маршрутами та регіонами. Однак ця реформа також викликала критику через зростання цін на квитки, нестабільність рівня обслуговування та відсутність координації між різними компаніями. З часом були внесені зміни та реформи для вдосконалення системи, але це питання залишається предметом обговорення в британському суспільстві.
Нідерланди	У Нідерландах, приватизація залізничного транспорту не відбулася в повному обсязі, як, наприклад, у деяких інших країнах. Хоча деякі послуги та аспекти були лібералізовані для приватних компаній, що надають послуги швидкісного та регіонального транспорту, існує загальна державна компанія - Nederlandse Spoorwegen (NS), яка залишається головним оператором залізничних перевезень у країні.
Словенія	У Словенії приватизація залізниць — це складний процес, який має багато відтінків. До 2019 року залізниці в країні були під владою держави через Slovenske železnice (Словенські залізниці). Однак уряд розглядав можливість приватизації деяких їхніх частин чи послуг. Плани щодо приватизації залізниць спричинили обговорення та дискусії серед громадськості та політиків. Частина державних чиновників підтримувала ідею залучення приватного сектору для покращення ефективності та конкурентоспроможності залізничної системи, але були й опоненти, які висловлювали стурбованість щодо можливого втручання приватних компаній у стратегічно важливий сектор

Японія	У Японії приватизація залізниць почалася в 1987 році, коли була створена Japan Railways Group (JR Group). Це стало результатом реформування Japan National Railways (JNR), державної залізничної системи. JNR була розділена на сім компаній JR, які були приватизовані. Приватизація залізниць в Японії дозволила впровадити більш ефективне управління, підвищити конкурентоспроможність та покращити якість послуг. Кожна з компаній JR відповідає за свої маршрути, технічне обслуговування, розвиток інфраструктури та власні бізнес-стратегії. Японські залізниці є високоефективними та популярними серед мешканців країни, завдяки високому рівню сервісу, пунктуальності та швидкості поїздів, що є результатом інновацій та ефективного управління, спричиненого приватизацією.
Італія	У 2016 році уряд Італії розпочав процес приватизації частини своїх залізничних компаній. Однією з ключових подій було розділення компанії Ferrovie dello Stato Italiane (FS) на дві частини: залізничний оператор та компанія, що управляє мережею. Це стало стратегічним кроком для приваблення інвестицій у розвиток і покращення залізничної інфраструктури Італії.
США	Приватизація залізниць у США розпочалася у 1980-х роках за законом Staggers Rail Act. Цей закон лібералізував ринок залізничних перевезень, дозволяючи залізницям встановлювати свої власні ціни на перевезення вантажів, що сприяло більшій конкуренції. Як результат покращення ефективності та конкурентоспроможності системи залізничних перевезень у країні. Наразі залізниці у США належать різним приватним компаніям, таким як Union Pacific, BNSF Railway, CSX Transportation та Norfolk Southern, і продовжують грати ключову роль у транспортній інфраструктурі країни.
Франція	У Франції приватизація залізниць викликала значні обговорення та протистояння. Залізничний сектор у Франції був традиційно державно контрольованим, але у 2018 році уряд приступив до реформування системи залізниць, щоб зробити її більш конкурентоспроможною та ефективною. Ця реформа передбачала розділення національної залізничної компанії SNCF на окремі підрозділи, введення більш гнучких умов для праці та запуск конкуренції в галузі пасажирських перевезень. Однак, ці кроки викликали протести з боку залізничників, які сприймали це як загрозу для своїх прав та умов праці.

Швеція	У Швеції залізниці були частково приватизовані, але цей процес відрізняється від моделі приватизації, що існує в інших країнах. В Швеції залізничний транспорт розділений на інфраструктуру та послуги перевезень. Інфраструктура, така як колії та станції, належить державі та керується Swedish Transport Administration (Trafikverket). У той же час, послуги перевезень надаються різними компаніями, включаючи державні та приватні перевізники. Це означає, що ринок послуг приватизований, і декілька компаній може конкурувати за пасажирів. Ця модель спрямована на збільшення конкуренції та якості обслуговування пасажирів, заохочуючи різні компанії до поліпшення своїх послуг. Шведська модель залізничних перевезень може слугувати прикладом гнучкого підходу до комбінації публічного та приватного управління для поліпшення системи транспорту.
Китай	На сьогоднішній день китайська залізнична система не була повністю приватизована, але в країні були впроваджені певні елементи приватного управління та участі приватних компаній. Китай має велику державну залізничну компанію під назвою China Railway Corporation, яка контролює більшість залізничних мереж у країні. В останні роки були спроби включити елементи приватної власності через партнерство з приватними компаніями та іншими формами співпраці. Наприклад, у деяких регіонах Китаю було дозволено приватним компаніям оперувати певними маршрутами або надавати послуги з обслуговування та ремонту залізничного обладнання. Проте основна інфраструктура і стратегічні напрямки залишаються під контролем держави.
Іспанія	У Іспанії залізничний сектор складається з державних компаній, таких як Renfe Operadora, яка володіє та управляє більшістю залізничних маршрутів. Однак існують приватні компанії, які надають послуги швидкісного транспорту (наприклад, компанія "Renfe" має підрозділ "Renfe Operadora" для швидкісних поїздів AVE), а також вантажний залізничний транспорт.
Польща	Процес приватизації залізниць в Польщі розпочався ще у 90-х роках XX століття. Уряд країни проводив політику лібералізації і реформування залізничного транспорту, спрямовану на залучення приватних інвестицій та покращення якості послуг. Приватизація залізниць у Польщі означала розділення на окремі сегменти, такі як інфраструктура, пасажирські та вантажні перевезення.
Польща	У 2001 році створено публічне акціонерне товариство PKP Group, що об'єднало різні підприємства залізничного транспорту. З початком приватизації з'явилися нові приватні перевізники, які конкурують з державними компаніями. Це призвело до покращення якості послуг, модернізації рухомого складу та підвищення ефективності перевезень.
Литва	У Литві приватизація залізниць розпочалася у 1999 році, коли було створено акціонерне товариство "Литовські залізниці". Процес реформування включав в себе виділення різних сегментів (вантажний, пасажирський та інфраструктура) для розвитку та ефективного управління.

Німеччина	Німецька залізниця Deutsche Bahn (DB) не була повністю приватизована. DB є публічною компанією, але відбулися певні реформи, які відкрили частину залізничного ринку для приватних операторів. Наприклад, існують приватні компанії, які надають послуги пасажирських перевезень на деяких маршрутах в Німеччині поруч з Deutsche Bahn. У 1990-х була ініційована реформа, яка розділила Deutsche Bahn на різні сектори, такі як пасажирські перевезення, вантажні перевезення, інфраструктура тощо. Це створило можливість для приватних компаній займатися окремими аспектами залізничного транспорту. Однак, інфраструктура, така як колії та залізничні станції, залишилася у власності Deutsche Bahn.
Швейцарія (Федеральні залізниці Швейцарії)	Мабуть, одна з найуспішніших залізниць у світі. У далекому 1998 р. залізниці отримали статус акціонерного товариства зі 100 % державною власністю. Федеральні залізниці Швейцарії (SBB CFF FFS) відомі своєю ефективністю, точністю та швидкістю перевезень. Залізниця в Швейцарії добре розвинена, з широкою мережею маршрутів, що об'єднують міста всередині країни та з'єднують її з міжнародними напрямками. SBB пропонує різноманітні послуги, включаючи міжміські та міжнародні поїзди, регіональні маршрути, швидкісний транспорт (наприклад, мережа швидкісного потягу "InterCity" та "InterCity Express"), а також товарні перевезення. Компанія відома своєю пунктуальністю і високим рівнем сервісу для пасажирів. Окрім SBB, у Швейцарії є й інші залізничні компанії, такі як BLS AG, Matterhorn Gotthard Bahn (MGBahn), Rhätische Bahn (RhB), які також надають регіональні та місцеві послуги. Ця розвинена система залізничних перевезень робить подорожування по Швейцарії зручним та ефективним для місцевих мешканців та туристів

Отже, процес реформування залізниць - це досить складний процес. Перш за все, це підвищення ефективності та конкурентоспроможності системи залізничного транспорту через приведення його у відповідність до сучасних стандартів, беручи до уваги основні принципи та положення Національної транспортної стратегії України (на період до 2030 року)[38], залучення приватного капіталу для розвитку і покращення інфраструктури, а також підвищення якості сервісу та комфорту, та пришвидшення отримання вантажу. Та, звичайно, попри все позитивні моменти, питання реформування, потребує більш детального вивчення для впровадження змін на транспортному ринку України.

2.2 Сучасний стан пасажирських залізничних перевезень в Україні в умовах воєнного стану.

Пасажирський сектор залізничних перевезень має вагоме значення на соціально-економічній арені країни, адже він виконує важливу функцію – перевезення пасажирів. Близько половина пасажиропотоку країни припадає на цей вид транспорту.

Особливу увагу до себе вони привернули після початку воєнних дій в Україні в лютому 2022 року, коли евакуація для населення стала єдиним можливим та безпечним способом – залізницею. Стало зрозумілим одне – пасажирські залізничні перевезення більше не можуть тривалий час знаходитися у хронічному стані кризи, яка прогресує з року в рік.

У найгіршому становищі зараз опинилося вагонне господарство. За останніми доступними даними, на початок лютого 2022 року, у власності УЗ налічується 4320 вагонів. Але застосовуються для перевезення лише близько 3,1 тис.од.

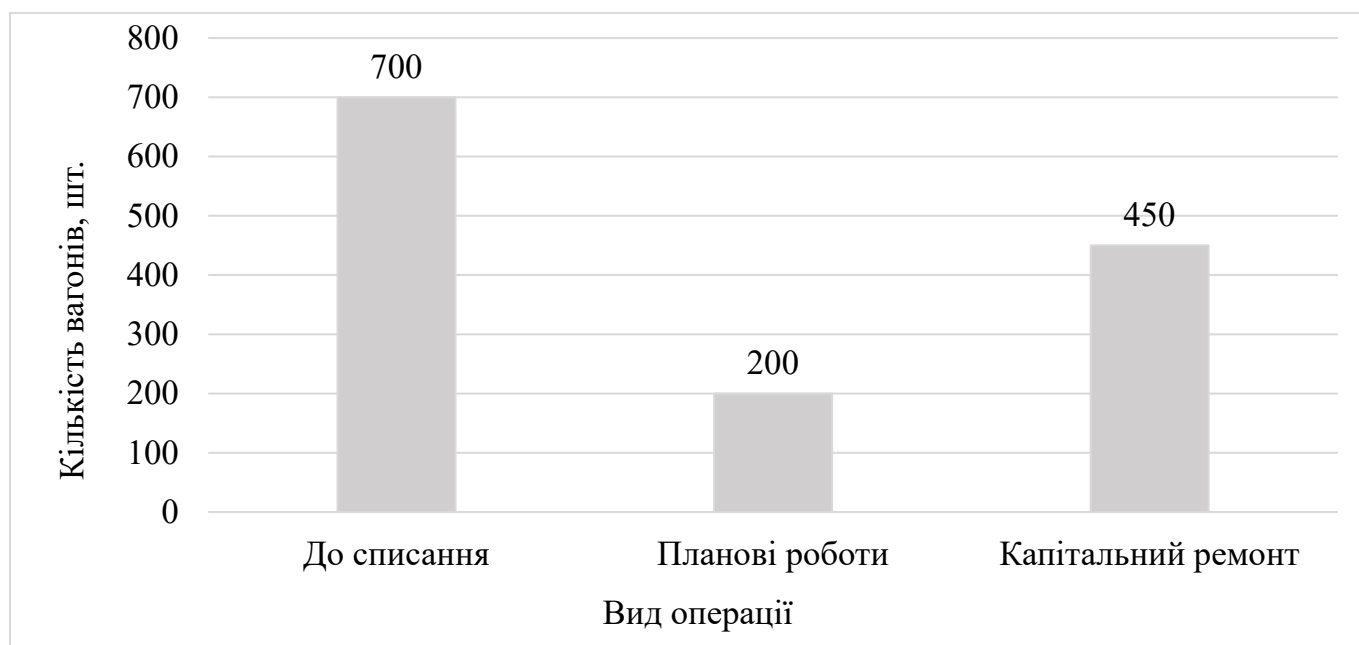
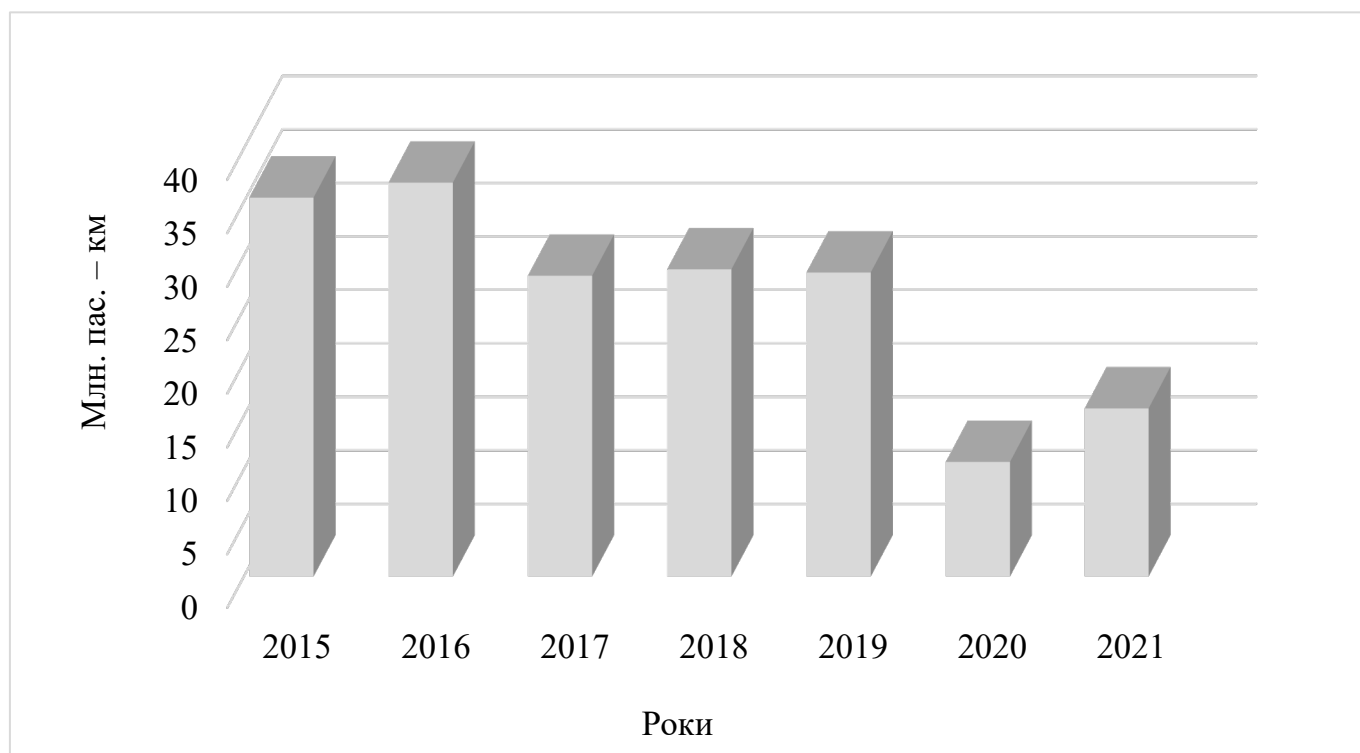


Рис. 2.1. Стан пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця», що потребують ремонту(складено автором на основі джерела [41])

В середньому вагони мають вік 29-30 років. Більшість з них побудовані до 1991 року, вони проходили ремонти з офіційним продовженням терміну служби. Понад 500 вагонів відносно нових, виготовлених після 2000 року, або капітально відремонтованих. рис. 2.1. Близько 1200-1300 вагонів мають кондиціонери. Зовсім нових вагонів — віком не старше 10 років — задіяно лише біля 150 одиниць (5%). [41] У ПАТ Укрзалізниця розповіли, що 92,8% пасажирських вагонів компанії зношені. Із рисунка 2.1 видно, що планується до списання в 2023 році 700 вагонів з неробочого парку незабаром будуть списані, 200 - пройдуть планові ремонти, 445 вагонів потребують виконання капітально-відновлювального ремонту.

Майже всі пасажирські вагони, купувалися за останні 25 років, були придбані Укрзалізницею у власність із доходу від вантажних та пасажирських перевезень. Загалом було придбано 583 вагонів. До кінця 2023 року АТ «Укрзалізниця» планує оновити парк



пасажирських вагонів на 203 одиниці.

За останні роки помітно змінилася динаміка пасажиропотоку на залізничному транспорті, що наглядно демонструє рис. 2.2.

Рис. 2.2. Зміна пасажиропотоку на залізницях України протягом 2015 –2021 рр.

(складено автором на основі джерела [42])

Одразу видно спад пасажиропотоку у 2020 році, в період всесвітньої пандемії. Що буквально паралізувала на три місяці роботу усього транспорту у світі. Багато транспортних компаній зазнали величезних збитків. Частина з них збанкрутіла. У 2021 році сталося певне «оздоровлення» галузі транспорту, і пасажирські перевезення знов почали повертатися до рівня минулих років.

Наступним, драматичним етапом для українського транспортного сектору, зокрема і залізниці, стала війна у 2022 році. Та не дивлячись на «шоковий» стан як для економіки країни, цей рік утримує лідируючі позиції щодо кількості перевезених пасажирів до країн Заходу, рис. 2.3.

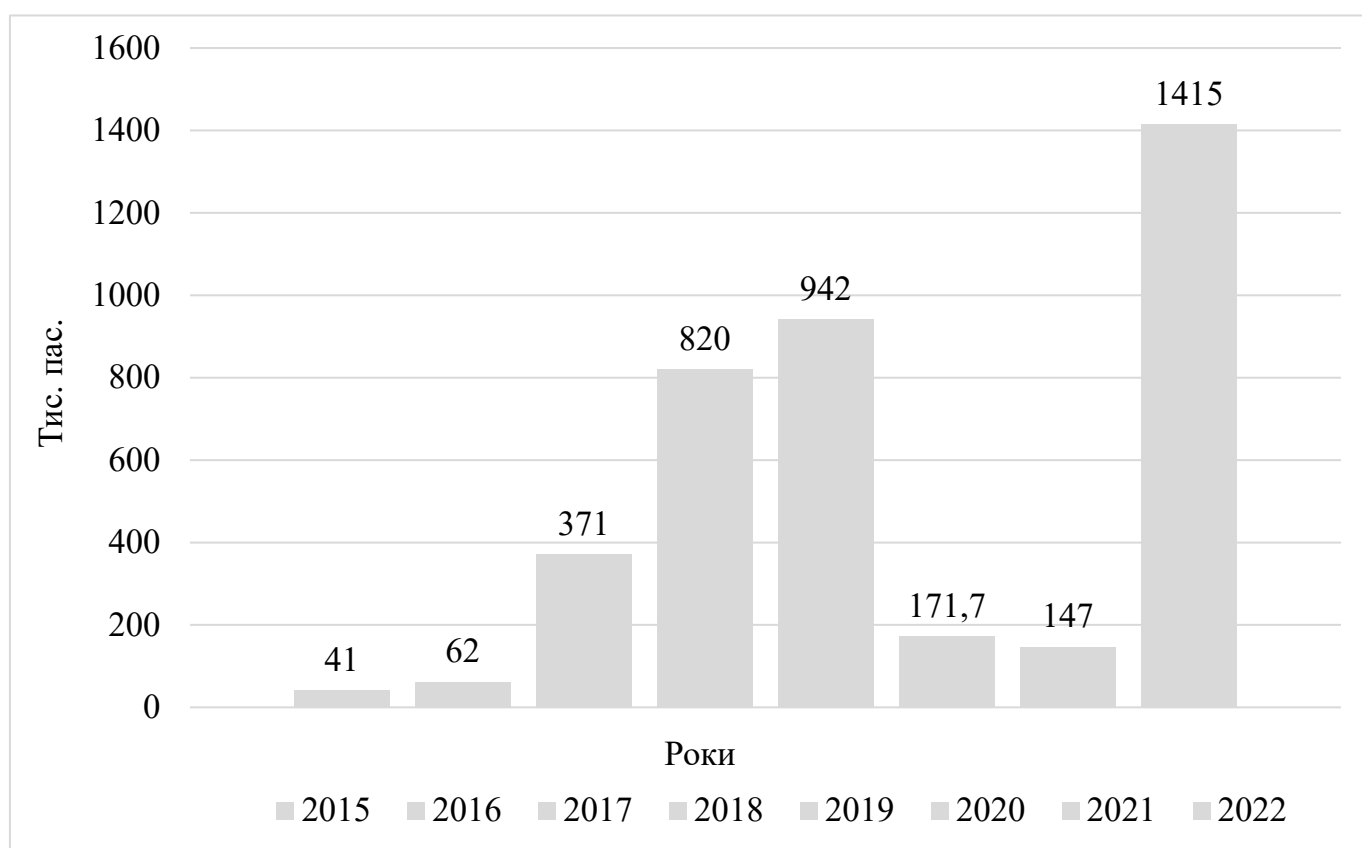


Рис. 2.3. Кількість перевезених пасажирів АТ «Укрзалізниця» до країн Заходу протягом 2015 – 2022 рр. (складено автором на основі джерела [43])

Загалом, воєнні дії на території України внесли кардинальні зміни також в переорієнтацію великої кількості поїздів України до західних регіонів, особливо таких міст, як Львів, Ужгород, Чоп, Ковель, Чернівці тощо. Адже на східному напрямку, як відомо, з багатьма містами після 24 лютого 2022 року немає сполучення, рис. 2.4.

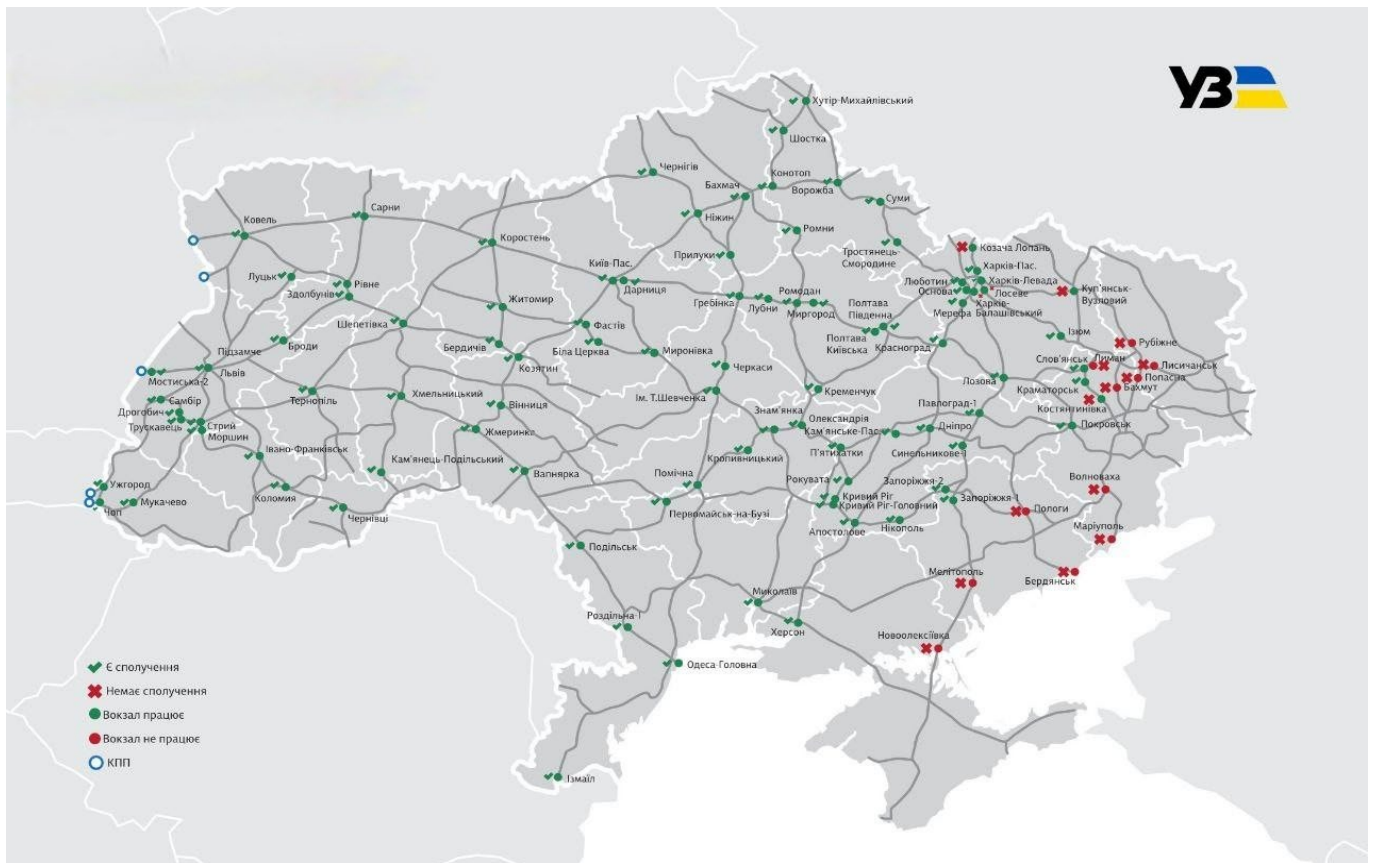


Рис. 2. 4. Актуальна карта залізничних шляхів сполучення в Україні на 2023 рік. (складено автором на основі джерела [44])

В напрямку таких міст, як Львів, Ужгород, Трускавець, Івано– Франківськ курсує велика кількість поїздів, в яких процент заповненості досягає майже 98%, так одними з популярних поїздів за 2023 рік є :

- №119/120 Запоріжжя — Львів (лідер);
- №5/6 Запоріжжя — Ясіня,
- №40/39 Запоріжжя — Солотвино.

За літній період, з 1 червня по 31 серпня 2023 року переважну кількість пасажирів на залізничному транспорті було перевезено наступними парами призначених поїздів, рис. 2.5.

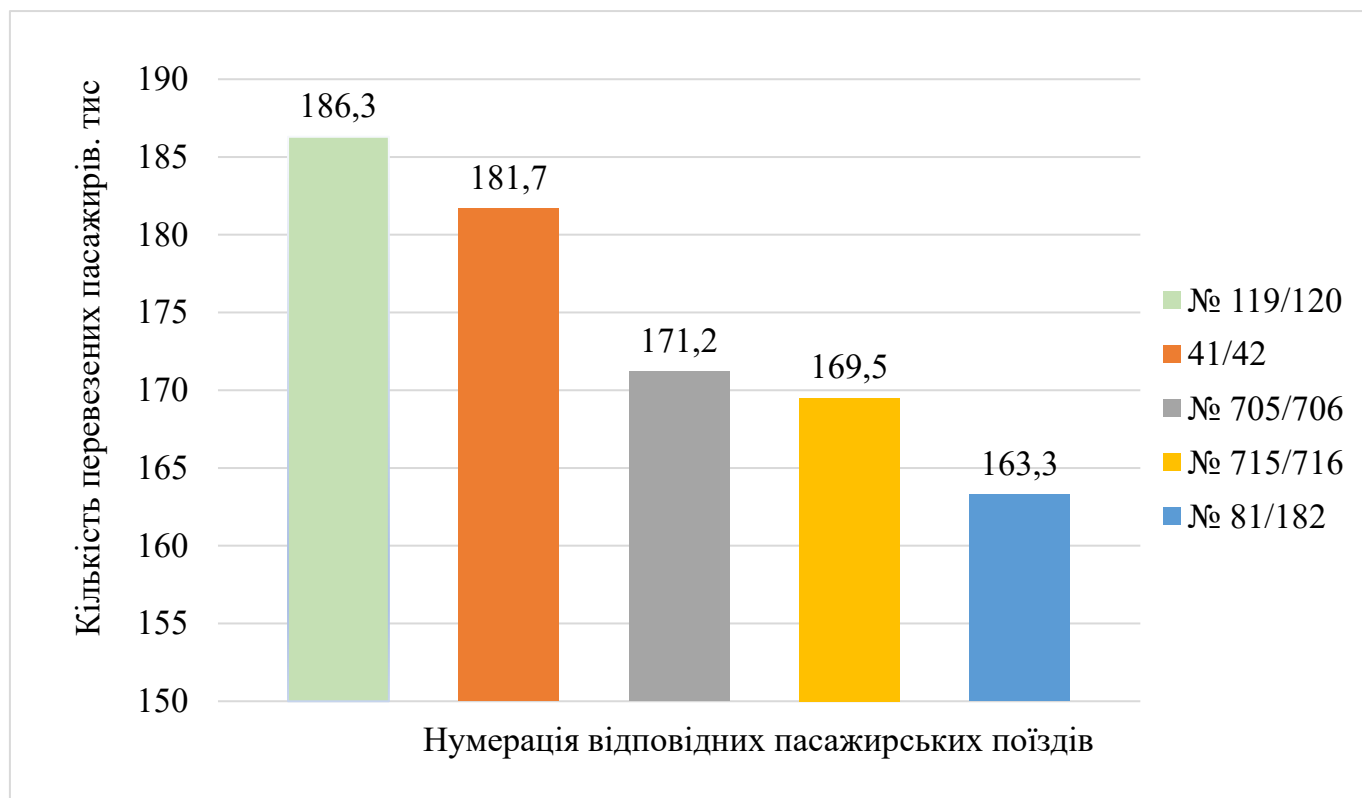


Рис. 2.5 Рейтинг пасажирських поїздів, якими було перевезено найбільшу кількість пасажирів у літній період 2023 року. (складено автором на основі джерела [44])

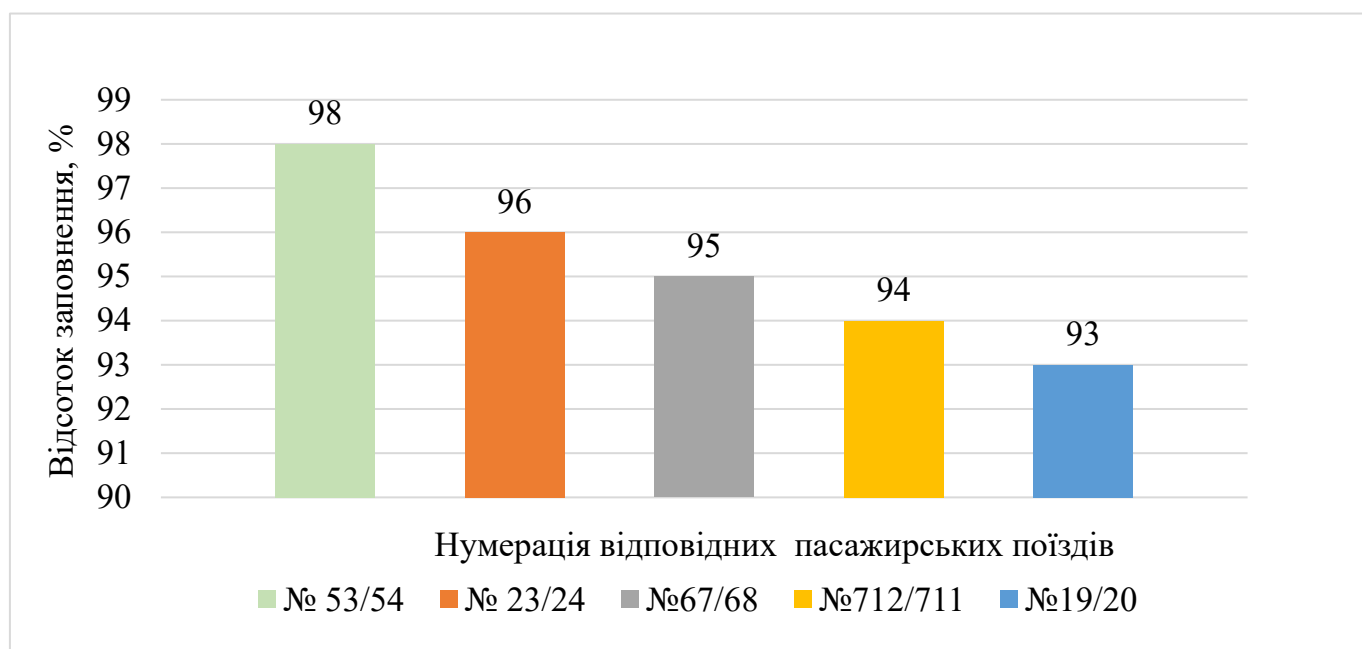


Рис. 2. 6. Рейтинг заповненості пасажирами поїздів. (складено автором на основі джерела [44])

Аналіз сегменту щодо заповненості поїздів, та поїздів, що користуються найвищим попитом серед пасажирів загалом стали поїзди, рис. 2.6:

№53/54 Київ — Перемишль (заповнювався на кожному рейсі в середньому на 98%); №23/24 Київ — Хелм (96%); №67/68 Київ — Варшава (96%); №712/711 Київ — Краматорськ (94%); №19/20 Київ — Хелм (94%)

АТ «Укрзалізниця» й надалі продовжує призначати додаткові пасажирські поїзди, так на 2024 рік вже призначила кілька внутрішніх маршрутів:

- №51/52 Одеса — Запоріжжя, що курсуватиме через день.
- №129/130 Кременчук — Чернівці, що курсуватиме через день. Чернівці тепер отримають пряме сполучення з Кременчуком та альтернативну можливість дістатися Києва та інших міст на шляху прямування.
- №216/215 Запоріжжя — Чернівці, що курсуватиме щоденно та поєднає Буковину з Івано-Франківськом, Львовом, Дніпром та Запоріжжям.
- №193/192 Кривий Ріг — Ясіня, що курсуватиме через день та вперше поєднає прямим сполученням Криворіжжя з Карпатами.
- №345/346 Ужгород — Чернівці, що курсуватиме щоденно та дозволить відновити історичне пряме сполучення Закарпаття з Буковиною через популярний гірськолижний курорт у Славську.
- №28/27 Київ — Мукачево, закладений у розкладі на пікові дати, поєднає столицю зі Славським і Закарпаттям новим денним сполученням.
- №368/367 Луцьк — Ужгород дасть сполучення Луцьку зі Львовом, Мукачевом та Чопом.
- Інтерсіті №747/748 Київ — Тернопіль курсуватиме щоденно й дасть комфортне ранкове та вечірнє сполучення для жителів Тернополя, Хмельницького, Вінниці зі столицею.
- Інтерсіті №745/746 Київ — Львів, який гарантує довгоочікуване ранкове сполучення Львова та Києва.[44]

Також у новому графіку ,поїзд Луцьк — Ужгород, отримав нову нумерацію 368/367.

Великого значення за останні два роки поступово почали «реанімувати» міжнародні залізничні перевезення, докладніше з листопада 2021 року. Особливо при повній відсутності прямого авіасполучення з країнами світу з України з лютого 2022 року залізничний транспорт став єдиним безперебійним та безпечним шляхом до західних кордонів та Європи.

В розрізі часу, станом на грудень 2022 р. відновлено ряд міжнародних маршрутів:

1. З Республікою Польща:

- Київ-Варшава;
- Харків-Київ-Хелм (новий напрямок, запроваджений у 2022 р.);
- Київ-Перемишль;
- Одеса-Перемишль;
- Запоріжжя-Перемишль;

2. У сполученні зі Словаччиною:

- Чоп-Чісна-над-Тісоу;
- Мукачево-Кошице;

3. У сполученні з Австрією:

- Київ-Відень;
- Відень-Чоп (новий напрямок, запроваджений у 2022 р.);

4. У сполученні з Угорщиною:

- Мукачево-Будапешт;
- Чоп-Захонь; - у сполученні з Молдовою:
- Київ-Кишинів (з пересадкою до ст. Ясси по ст. Унгени)[45]

Розвиток міжнародних пасажирських перевезень в Україні може стати однією з ключових складових розвитку країни, сприяючи її економічному, соціокультурному та технологічному розвитку, та прискорити процес інтеграції транспортного сектору, зокрема залізничного, до норм та стандартів європейської транспортної системи.

2.3 Світові тренди розвитку залізничних пасажирських перевезень.

На сьогоднішній день, пасажирські залізничні перевезення залишаються важливим способом переміщення у багатьох країнах світу. Все більше людей в різних куточках світу щодня планують свої подорожі саме залізницею, адже цьому передують багато факторів, насамперед, це безпека у поєднанні зі швидкістю. Коли постає питання подорожі автомобілем у справах роботи наприклад, подорож власним авто забере багато дорогоцінної енергії, на відновлення якої потрібен час. В той час, як подорож залізницею дасть змогу комфортно відпочити в купе або СВ вагоні, незалежно від погодних умов тощо.

Безумовний позитивний екологічний ефект залізничного транспорту має місце, адже залізничні перевезення є менш шкідливими для навколишнього середовища порівняно з автомобільними або авіаційними перевезеннями. Залізничні перевезення сьогодні — стратегічний вектор конкурентоспроможності економіки, оскільки має низьку собівартості та високий процент екологічності. Електричні поїзди або поїзди, які використовують відновлювані джерела енергії, можуть значно зменшити викиди вуглецю. Зменшення навантаження на дороги та автомобільний транспорт, що у свою чергу, сприяє зменшенню транспортних заторів та покращенню руху великих міст. Отже, залізнична галузь, яка є важливою опорою світової економіки подорожей, зазнає неминучих значних змін. У зв'язку з тим, що залізничні перевезення будуть збільшуватися з року в рік, сектор повинен адаптуватися і розвиватися, щоб відповідати вимогам сучасного світу і новим очікуванням пасажирів.

Так, нещодавнє опитування в Великій Британії [46], показало, що 72% опитуваних мандрівників, що мають на меті подорожі з робочими цілями, обирають транспорт з низьким вмістом вуглецю, таких як залізниця. Це кількісний показник того, що залізничний транспорт має позитивні тенденції до все більш активного попиту. Саме тому на даний момент, окреслені чіткі тренди розвитку залізничних пасажирських перевезень у світі, рис. 2.7:

1. Пріоритетна екологічність залізничного транспорту

2. Цифровізація основних процесів пасажирського господарства.
3. Підвищення безпеки на залізничному транспорті
4. Удосконалення сервісу та комфорту.
5. Глобальна співпраця: зміцнення залізничного сполучення.
6. Розбудова систем високошвидкісного сполучення у світі
7. Мультиmodalні перевезення та розбудова відповідної інфраструктури

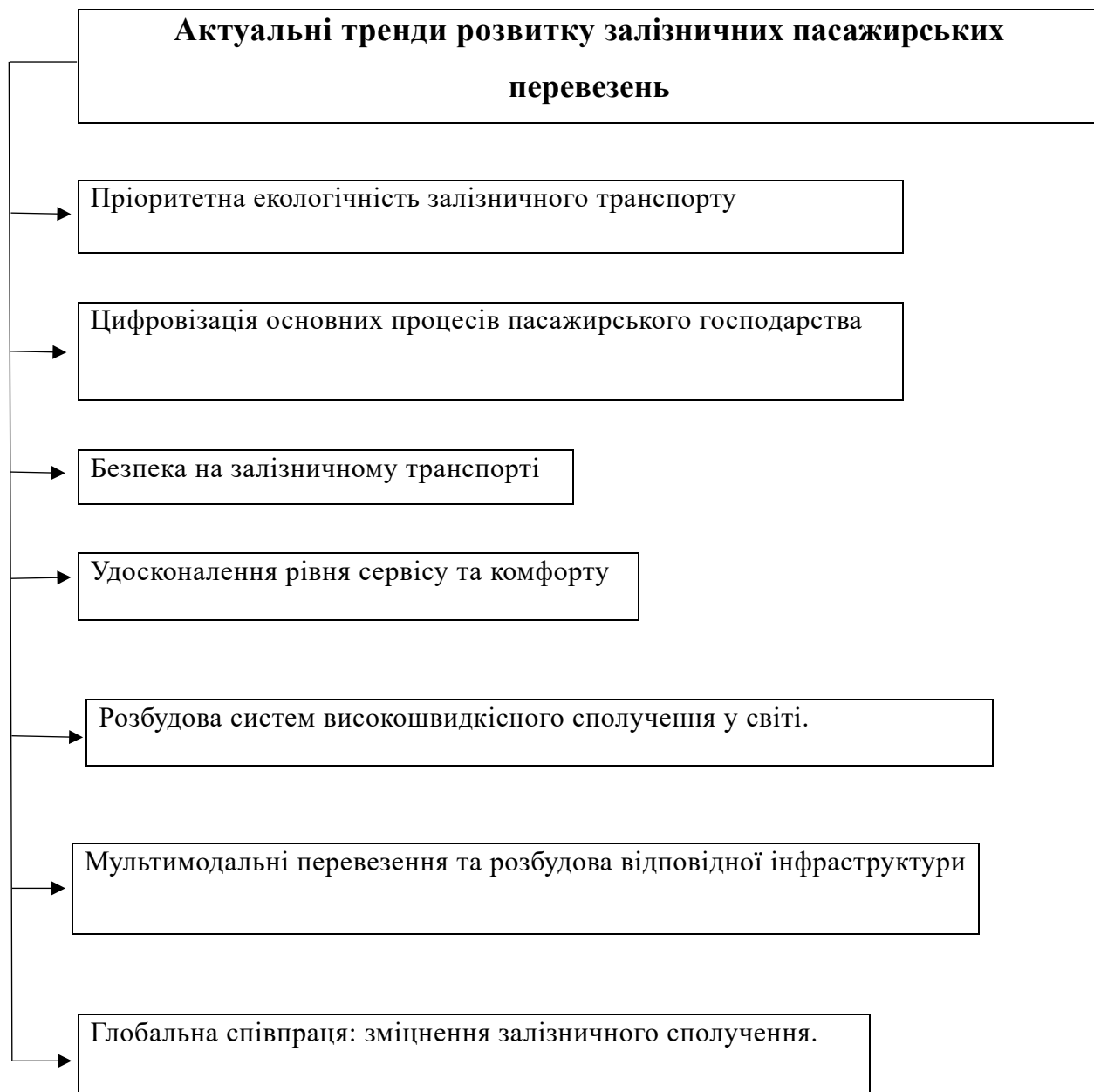


Рис. 2.7. Світові напрямки розвитку залізничних пасажирських перевезень
(складено автором на основі джерела [47, 48, 49, 50])

1. Пріоритетна екологічність залізничного транспорту.

У 2022 році світові викиди залізничної галузі склали майже 1,1 мільярда тон CO₂. Оскільки екологічні проблеми посилюються, залізничний сектор посилює свої зобов'язання щодо екологічного розвитку та вживає заходів для скорочення викидів. У 2023 році у світі працює вже понад 10 000 електропоїздів. Багато зацікавлених сторін (залізниці, уряд тощо) інвестують у ці електропоїзди без викидів. В якості приклада можна привести Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), який за останні роки вже влив 39 мільярдів євро в розвиток залізниць. З метою скорочення викидів на 50% до 2030 року сектор робить великі кроки до більш сталого залізничного транспорту. [47].

2. Цифровізація основних процесів пасажирського господарства.

Цифровізація в даний час змінює залізничну галузь, надаючи можливості для її вдосконалення під всі умови сучасності. Наприклад, камери на основі штучного інтелекту тепер здатні відстежувати стан колій і оперативно сповіщати операторів про будь-які аномалії, ефективно запобігаючи потенційним сходам з рейок і посилюючи заходи безпеки. Ця цифрова трансформація не обмежується лише покращенням безпеки, це поширюється і на сектор пасажирських перевезень.. Аналізуючи дані про поведінку пасажирів, алгоритми можуть прогнозувати попит пасажирів та оптимізувати розклад руху поїздів.

Northern, що є другим за величиною залізничним оператором у Великій Британії, пропонує інформацію про поїзди в реальному часі на ходу за допомогою нового чат-бота з інформацією про поїзди через WhatsApp[48]. Пасажири зможуть створювати запити про поїзди у реальному часі та будь-яку пов'язану з цим інформацію про затримки, а також отримувати контактні дані для подальших пересадок на місцевому таксі на станції призначення.

3. Безпека на залізничному транспорті.

Питання безпеки на залізничному транспорті залишається актуальним. Лише у 2022 році було зафіксовано 1 100 залізничних аварій, які призвели до 2 000 смертельних випадків[47]. Підвищення безпеки залишається головним

пріоритетом для майбутнього залізничної галузі. Залізниці інвестують у передові технології безпеки, включаючи автоматичні системи захисту поїздів, які активно використовуються для запобігання створення небезпечних ситуацій. Крім того, проводяться постійні навчання серед персоналу.

У Франції, компанія Alstom, світовий лідер у галузі розумної та сталої мобільності, виграла рамковий контракт на суму майже 300 мільйонів євро на розробку та розгортання сигнальної системи NExTEO на лініях RER B та RER D у регіоні Іль-де-Франс. Дана технологія дозволить менеджерам інфраструктури та транспортним операторам покращити продуктивність та пунктуальність поїздів на лініях RER B та RER D у регіоні Іль-де-Франс, водночас допоможе забезпечити високий рівень продуктивності в густонаселеному центральному районі Парижа. Згідно з цим новим контрактом, Alstom обладнає в цілому 350 поїздів і 100 кілометрів цих 2 ліній RER, які є одними з найбільш завантажених в регіоні Іль-де-Франс. [49]

Таким чином, ми можемо бачити, що інвестиції у сферу безпечних перевезень вантажів та пасажирів на залізничному транспорті мають стратегічне значення та є запорукою ефективної та стабільно безперебійної роботи залізничного сектору країн світу.



Рис. 2.8. Візуалізація FLIRT Nordic Express у Норвегії. [48]

4. Удосконалення рівня сервісу та комфорту. Світова залізнична індустрія прагне покращити обслуговування пасажирів, надаючи більше інформації та

персоналізованих опцій, щоб забезпечити приємну та зручну подорож для всіх пасажирів

17 лютого 2023, у Норвегії запуснуть 17 нових поїздів далекого сполучення, у яких особливу увагу приділено питанню комфорту пасажирів під час подорожі. Поїзди далекого прямування будуть оснащені як відкидними сидіннями, так і спальні купе, кафе, сімейними зонами та значно збільшеними місцями для багажу для мандрівників. Особлива увага приділена людям з обмеженими можливостями та сім'ям з маленькими дітьми, рис.2.8.

Сервіс та комфорт у залізничному транспорті грають важливу роль у відчутті задоволення від подорожі. Для багатьох пасажирів важливе не лише місце призначення, але й комфортний шлях до нього. Вдосконалення сервісу та комфорту на залізничному транспорті сприяє підвищенню конкурентоспроможності у порівнянні з іншими видами транспорту.

5. Глобальна співпраця: зміцнення залізничного сполучення.

У 2023 році залізничні сектори по всьому світу об'єднують зусилля, щоб налагодити міцніші зв'язки та активізувати глобальну співпрацю. За останніми прогнозами, світовий ринок залізничних перевезень, який у 2022 році оцінювався в 457 мільярдів доларів США, досягне розміру в 692,2 мільярда доларів США до 2030 року[46].

Відтепер і до 2030 року залізничні подорожі характеризуються свідомою прихильністю до сталого розвитку, досягненнями в галузі цифровізації та зосередженістю на безпеці та клієнтському досвіді. Оскільки країни співпрацюють та інвестують у створення більш взаємопов'язаного світу, залізничний сектор позиціонує себе в центрі інновацій та прогресу. Завдяки цим новим тенденціям, які формують її майбутнє, світова залізнична галузь залишається на шляху до процвітання та створення незабутніх вражень від подорожей для мільйонів пасажирів у всьому світі.

6. Розбудова систем високошвидкісного сполучення у світі.

У світі існує безліч систем високошвидкісного сполучення, що розвиваються та розширюються для забезпечення ефективного та швидкого переміщення людей.

За останніми даними, загальна протяжність світової мережі високошвидкісних залізниць становить 59 тис. км на 2023 рік. Слід нагадати, що високошвидкісна залізнична мережа (ВШМ) –це система залізничного транспорту, яка дозволяє поїздам рухатися з великою швидкістю порівняно з традиційними поїздами. Ці системи часто використовуються для забезпечення швидкісного та ефективного пасажирського транспорту між містами чи регіонами. Швидкість, яку розвивають поїзди на даних ділянках, становить від 250 км/год до понад 400 км/год. Багато країн, які розвивають високошвидкісне сполучення, але варто відзначити певних «лідерів», серед яких Китай, Японія, Іспанія, Італія, Франція, Німеччина, Великобританія, Республіка Корея, Марокко, Нідерланди.

За останні роки збільшення кілометрів світової мережі ВШМ спостерігається з 2018 року. З того часу високошвидкісні лінії введено в експлуатацію у трьох країнах: Данії, Саудівській Аравії та Марокко.

Загалом курсують понад 6500 високошвидкісних поїздів, серед яких більше половини з них (54,8%) у Китаї, який є беззаперечним лідером високошвидкісного сполучення у світі[50], де існує потяг зі швидкість 350 км/год, що з'єднує столицю Пекін із Шанхаєм.

У Європейському союзі, останнім часом лідируючи позиції тримає Іспанія. У країні працює система високошвидкісних поїздів, відома як AVE (Alta Velocidad Española), яка з'єднує багато великих міст, таких як Мадрид, Барселона, Севілья, Валенсія та інші.

Розвиток високошвидкісного сполучення всі більш активно набуває розвитку у світі, тому якщо у найближчому майбутньому високошвидкісні залізниці стануть основним видом транспорту для далеких пасажирських сполучень у Європі. Це дозволить скоротити викиди вуглекислого газу щорічно на величину понад 120 млн т, починаючи приблизно з 2042 року. [50]

7. Мультиmodalні перевезення та розбудова відповідної інфраструктури.

Мультиmodalні пасажирські залізничні перевезення становлять важливу складову сучасної транспортної системи. Особливу увагу приділяють мультиmodalним перевезенням у контексті стратегічних напрямів розвитку

України та її шляху до Євросоюзу. У Національній транспортній стратегії розвитку до 2030 року окреслюється питання розвитку мультимодальних перевезень. При організації та створенні нових маршрутів, особливо для вантажних перевезень, використовується також і мультимодальні.

Щодо пасажирських залізничних перевезень, слід відзначити, що пасажир може користуватися залізницею у поєднанні з іншими видами транспорту (наприклад, автобусами, метро, трамваї), щоб зручно дістатися до пункту призначення.

Мультимодальні перевезення – це перевезення двома та більше видами транспорту, за єдиним квитком. Мета створення таких перевезень, насамперед, скорочення часу перебування в дорозі, скорочення пересадок та, як результат, підвищити ефективність перевезень. В такій системі організації подорожі пасажир сам обирає оптимальний маршрут для себе.

Але, для успішного розвитку мультимодальних перевезень потрібна розбудова відповідної інфраструктури. Це включає в себе:

Таблиця 8.

Необхідна інфраструктура для функціонування мультимодальних перевезень. (розробка автора[51])

Назва елементу	Визначення
Транспортний вузол (англ. transport hub)	Створення інтегрованих транспортних вузлів, де можна зручно зробити пересадку з одного виду транспорту на інший, наприклад, з потягів на автобуси, таксі або інші засоби пересування
Технології підтримки	Використання сучасних технологій для полегшення пересування пасажирів, системи GPS, онлайн-платформи для відстеження поїздів, системи квитків, які можна використовувати для всіх видів транспорту, а також мобільні додатки для відстеження розкладів і зручного планування подорожей
Співпраця між операторами	Співпраця між різними перевізниками для створення зручних маршрутів та тарифів, які були б доступні для різних видів транспорту.
Інвестиції	Забезпечення сталих інвестицій у розвиток і підтримку мультимодальної інфраструктури для забезпечення її ефективності та надійності.

Впровадження мультимодальних пасажирських залізничних перевезень та відповідної інфраструктури може сприяти зменшенню транспортних заторів, покращенню доступності та зручності подорожей для пасажирів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ

3.1 Необхідні трансформаційні зміни на ринку транспортних послуг України для входу до європейської транспортної системи

Євроінтеграція транспортної системи України - це процес адаптації та гармонізації української транспортної інфраструктури, законодавства та стандартів з європейськими нормами та вимогами. Він включає в себе розвиток та модернізацію доріг, залізниць, портів, аеропортів, а також впровадження технологій та нормативів безпеки, які відповідають європейським стандартам.

Для України це є важливим напрямком розвитку, оскільки це відкриває нові можливості для збільшення ефективності транспортних зв'язків, підвищення конкурентоспроможності та привабливості для інвесторів. Крім того, євроінтеграція дозволяє сприяти економічному зростанню через поліпшення торгових зв'язків з країнами Європейського Союзу та зближення з європейськими стандартами безпеки та якості [52].

Транспортний сектор Європейського Союзу відіграє ключову роль у забезпеченні мобільності людей та товарів в Європі. Він включає в себе різноманітні види транспорту, такі як автомобільний, залізничний, авіаційний, морський та водний.

Одним із головних пріоритетів ЄС є створення ефективної, екологічно чистої та безпечної транспортної системи. Це включає розвиток інфраструктури, сприяння використанню більш екологічно чистих видів палива, зменшення викидів CO₂ та покращення безпеки дорожнього руху.

Україна має великий потенціал для розвитку своєї транспортної системи та входу до європейського ринку, адже до початку воєнних дій 24 лютого 2022 року, АТ «Укрзалізниця» була найбільшим роботодавцем країни зі штатом 231 тис. співробітників, прибутком у 17 млн. дол. США за 2021 рік. Структура

забезпечувала 82% вантажних та 50% пасажирських перевезень.[53] Наразі в Україні існують шість залізниць, які відіграють ключову роль у перевезеннях. Вони включають Донецьку, Львівську, Одеську, Південну, Південно – Західну та Придніпровську залізниці. Ці залізниці функціонують разом із великою кількістю станцій - 1552, а також 458 лінійних підприємств, що включають локомотивні та вагонні депо, дистанційні колії, системи енергопостачання, сигналізації та зв'язку.

Очевидне вигідне геополітичне положення впливає на економіку та зовнішню політику країни, визначаючи співпрацю з різними регіональними та світовими партнерами.

Через нашу країну проходять різноманітні транспортні маршрути. Основні транспортні коридори, проходячи через Україну, табл. 9, що роблять її важливим вузлом для транзиту та обміну товарів між різними регіонами світу.

Таблиця 9.

Міжнародні транспортні коридори, що проходять через Україну. (розробка автора[54])

Назва	Маршрут
Залізничний коридор Європа — Азія (№3)	Один з найважливіших маршрутів, який з'єднує Китай з країнами Європи через Україну. Коридор пролягає через місто Харків і Львів, що робить його ключовим для вантажоперевезень.
Транспортний коридор Північ — Південь (№9)	Цей коридор проходить через територію України від кордону з Білоруссю до південного кордону країни.
	Він є важливим маршрутом для транзиту товарів від Північного Європи до країн Східної та Південної Європи
Автомобільний коридор захід — схід (№5)	Цей коридор є важливим для автомобільних перевезень із заходу на схід країни, проходить через Київ, Дніпро та Харків
Річкові шляхи	Україна має значний потенціал для водного транспорту завдяки річкам Дніпру та Дунай. Вони використовуються для внутрішніх перевезень та транзиту вантажів до Чорного та Середземного морів.

Згідно з основним документом програм розвитку транспорту, зокрема залізничного, Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, (далі – Транспортна стратегія), схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430, передбачає план програм з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 25.10.2017 № 1106, [55], та планом заходів з реформування залізничного транспорту, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2019 р. № 1411.

Особлива увага до виконанню Угоди про Асоціацію з ЄС приділяється після того, як 23 червня 2022 року лідери 27 країн-членів ЄС ухвалили рішення про надання Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі, де передбачені масштабні трансформаційні зміни в країні, що передбачають зміни у всіх структурах економіки, покращення рівня життя, правового захисту людини, розвиток транспортного сектору

У розрізі залізничного транспорту України стоять важливі завдання, необхідних для членства в ЄС (в частині реформування сфери залізничного транспорту):

1. Прийняття Верховною Радою України доопрацьованого проекту Закону України «Про залізничний транспорт України»;

2. Затвердження плану імплементації Закону України «Про залізничний транспорт України»;

3. Затвердження змін до Плану реформування залізничного транспорту.

Першочерговими завданнями для реалізації Закону України «Про залізничний транспорт України» повинні включати:

- розробку та прийняття необхідних підзаконних актів;
- створення нових державних інституцій (або реорганізацію існуючих) для забезпечення виконання нових завдань, пов'язаних з відкриттям ринку (НКРТ, орган з безпеки на залізничному транспорті, установа з питань розслідування подій на залізничному транспорті);

- запровадження нових процедур доступу до ринку залізничних перевезень (ліцензування, сертифікація безпеки, допуск залізничних підсистем до ринку);
- проведення навчання для потенційних перевізників для забезпечення їх готовності взяти участь в ринку залізничних перевезень.

Продовжується також співпраця з Європейським залізничним агентством (ERA) у напрямі підтримки євроінтеграційних процесів на українській залізниці, зокрема щодо інтероперабельності та започаткування роботи реєстрів підсистем залізничного транспорту. Слід нагадати, що визначення інтероперабельності походить від англійсько, (Interoperability) – що означає можливість певної системи до взаємодії та взаємного функціонування з іншими системами.

Україна взяла на себе зобов'язання впроваджувати різноманітні директиви та регламенти Європейського Союзу у сфері залізничного транспорту, табл. 10. Це робиться для гармонізації законодавства та норм у галузі залізничних перевезень з європейськими стандартами і вимогами, що дозволяє сприяти співпраці, підвищувати якість послуг і створювати сприятливі умови для розвитку залізничного транспорту. Це також може сприяти поліпшенню інфраструктури, безпеці та ефективності залізничних перевезень в Україні. Ці документи представлені нижче:

- Регламент Ради (ЄЕС) 1192/69 від 26 червня 1969 року про спільні правила стандартизації звітності підприємств залізничного транспорту;
- Директиву Ради 91/440/ЄЕС від 29 липня 1991 року про розвиток залізниць Співтовариства;
- Директиву Ради 95/18/ЄС від 19 червня 1995 року про ліцензування залізничних підприємств;
- Директиву 2001/14/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 26 лютого 2001 року про розділення пропускну здатності залізничної інфраструктури і стягнення зборів за користування залізничною інфраструктурою;
- Директиву 2004/49/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 29 квітня 2004 року про безпеку залізниць у Співтоваристві;

- Директиву 2007/59/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2007 року про сертифікацію машиністів локомотивів та поїздів в залізничній системі Співтовариства;

- Директиву 2008/57/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 17 червня 2008 року про інтероперабельність залізничної системи в межах Співтовариства;

Директиву Ради 92/106/ЄЕС від 7 грудня 1992 року про встановлення спільних правил для окремих видів комбінованих перевезень вантажів між державами-членами;

- Регламент (ЄС) 1370/2007 Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2007 року про громадські пасажирські перевезення залізничним та автомобільним транспортом;

- Регламент Ради (ЄЕС) 1371/2007 Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2007 року про права та обов'язки пасажирів, які користуються залізничним транспортом;

- Регламент (ЄС) 913/2010 Європейського Парламенту та Ради від 22 вересня 2010 року, стосовно Європейської залізничної мережі для конкурентоздатності вантажних перевезень;

Але не слід забувати, в якому критичному стані наразі знаходиться залізнична галузь в Україні, тому, звісно, присутні багато проблем, для вирішення яких потрібно залучення інвестицій.

Згідно з етапами відновлення залізничної інфраструктури, беручи до уваги постійні обстріли та ракетні удари, що призводить до знищення агресором інфраструктури залізничного транспорту, головним завданням післявоєнного часу стане [53]:

Першочергові завдання з відновлення залізничного транспорту у
післявоєнний час. (розробка автора)

Завдання	Необхідні заходи
Відбудова залізничної інфраструктури та оновлення рухомого складу	Оцінка масштабів знищень та визначення які частини інфраструктури потребують відновлення. Одержання фінансування від уряду, міжнародних організацій має бути в найкоротші терміни. Постійне та стабільне інформування суспільства про хід робіт. Закупівля нового та модернізація існуючого рухомого складу, що знаходиться майже в критичному стані, а це, за приблизними підрахунками, близько 90% .
Збільшення пропускної спроможності залізниці з країнами ЄС	Проектування та будівництво залізничних колії, шириною 1435 мм, узгодження технічних та транспортних стандартів з країнами ЄС може полегшити перетин кордону та знизити час очікування для перевезень. Розвиток інтероперабельності та мультимодальних перевезень із країнами ЄС.
Розширення меж швидкісного сполучення	Має на своєму підґрунті закупівлю більшої кількості швидкісних поїздів, реконструкцію та модернізацію залізничної колії та інфраструктури для підвищення швидкості до 200 км/год.
Будівництво нових логістичних мультимодальних терміналів	Такі термінали забезпечать можливість перевезення товарів різними видами і сприятимуть оптимізації логістичних процесів. може мати безліч переваг, включаючи збільшення обсягів перевезень, зниження часу та витрат на доставку товарів, покращення конкурентоспроможності регіону та залучення нових інвестицій. Крім того, це може сприяти розвитку локальних господарських секторів та створенню нових робочих місць.
Розвиток залізничних ХАБів.	Розвиток залізничних хабів грає важливу роль у забезпеченні ефективного та швидкого транспортування вантажів і пасажирів. Залізничні хаби є вузлами зв'язку, де збираються та розгалужуються шляхи, що дозволяє легко переміщуватися між різними напрямками

Лібералізація сектору пасажирських та вантажних перевезень	Залізничні вантажні перевезення були повністю лібералізовані в ЄС з початку 2007 року, в той час коли ринок залізничних пасажирських послуг лібералізовано в ЄС з 1 січня 2010 року. Під час лібералізації на залізничному транспорті зростає «здорова» конкуренції серед різних операторів залізничного транспорту. Що, в свою чергу, призводить до поліпшення якості послуг, підвищення ефективності перевезень, зниження вартості перевезень та розширення вибору для пасажирів. Проте лібералізація може також мати свої ризики, такі як втрата контролю над ринком, зменшення якості послуг у разі недостатнього регулювання, а також нерівність доступу до послуг для різних соціальних груп.
--	--

Особлива увага до виконанню Угоди про Асоціацію з ЄС приділяється після того, як 23 червня 2022 року лідери 27 країн-членів ЄС ухвалили рішення про надання Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі, де передбачені масштабні трансформаційні зміни в країні, що передбачають зміни у всіх структурах економіки, покращення рівня життя, правового захисту людини тощо.

Отже, на шляху до європейської транспортної системи, Україна долає важкий шлях, особливо в умовах роботи під час воєнного стану. Важлива підтримка з боку країн партнерів на шляху до європейської спільноти підкріплюється змінами в економіці, та зокрема, секторі залізничного господарства, що зможуть підвищити конкурентоспроможність та вивести сектор залізничних перевезень із хронічного кризового стану.

3. 2 Удосконалення управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах цифровізації галузі

Ключова роль на залізничному транспорті відіграє саме кваліфіковано підібраний персонал, який забезпечує власними професійними діями щоденне безпечне, безперебійне та надійне переміщення вантажів та пасажирів. З метою

забезпечення сталого та прогресивного розвитку галузі у майбутньому, АТ «Укрзалізниця» намагається залучати та утримувати висококваліфікований персонал, забезпечуючи гідні та сучасні умови праці.

Управління персоналом – це діяльність керівного сектору підприємства, що має на меті керування людськими ресурсами. Включаючи в себе широкий спектр дій та стратегій, що націлені на пошук, розвиток, утримання та мотивацію працівників. Головна мета управління персоналом полягає в створенні сприятливого середовища для працівників, що підтримує їх ефективність та задоволеність роботою. Отже, високоосвічений та кваліфікований персонал, становить центральну роль у розвитку підприємства.

АТ «Укрзалізниця» має відповідні сектори управління персоналом – це Департамент розвитку персоналу та кадрової політики, Департамент оплати праці та мотивації персоналу та Управління соціальної політики.

Сучасність диктує нам свої правила, висвітлюючи нові тенденції розвитку, в яких процеси глобальної цифровізації вже давно встигли проникнути вглиб нашого життя та охопили майже усі його сфери. Цифровізація нині є важливим трендом в світовій економіці.

Цифровізація (з англ. digitalization) — це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя, перетворення аналогової інформації на цифрову, що зберігається на електронних носіях.[56] Вона охоплює впровадження технологій, цифрових інструментів та автоматизації процесів у різних галузях, що дозволяє компаніям стати більш ефективними, конкурентоспроможними та адаптивними до змін. Це також впливає на спосіб, яким ми спілкуємося, працюємо, навчаємося та споживаємо інформацію. Цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності бізнесу, інноваційного розвитку та розвитку суспільства в цілому. Цифровізація передбачає перетворення традиційних процесів та систем на цифрові, що може включати автоматизацію, збереження та обробку даних, використання інтернету, штучний інтелект та інші технології для покращення ефективності та доступності послуг.

Цифрові технології відкривають нові можливості в усіх сферах, сприяючи зростанню ефективності, зручності та швидкості процесів. Вони дозволяють швидше обмінюватись інформацією, полегшують співпрацю та забезпечують доступ до величезного обсягу даних для аналізу та прийняття рішень

Транспортна галузь одна з найперших відчула на собі вплив цифрових технологій. Вони охоплюю багато аспектів, включаючи управління логістикою, безпеку, моніторинг та управління транспортними засобами, розвиток електронних платіжних систем для квитків та послуг, використання даних для оптимізації маршрутів тощо.

Вплив зазначених процесів цифрових перетворень торкаються, також і сегменту управління персоналом підприємств залізничного транспорту. З'являється нова професійна класифікація у штатному розписі підприємства, простими слова, на зміну класичним професіям приходять сучасні, робота яких пов'язана з комп'ютерними системами. Зміна професійної класифікації професій потребує від працівника відповідати новим стандартам, тобто навчатися та удосконалення свої знань з цифрової грамотності, підвищення рівня володіння певними комп'ютерними програмами тощо. Більш широкий спектр нових вимог до компетенції працівників зображено на рис. 3.1., що відображає аспекти трудових відносин в умовах цифровізації в розрізі вимог, що постають перед працівником в сучасних умовах:

1. *Цифрова грамотність* - знання базових комп'ютерних навичок, робота з офісними програмами, вміння швидко вчитися новим технологіям.
2. Аналітичні здібності - вміння аналізувати великі обсяги даних, витягувати цінну інформацію та робити прийняття рішень на основі цього аналізу.
3. *Гнучкість та адаптація* - здатність швидко адаптуватися до нових технологій, методів роботи та змін у виробничих процесах.

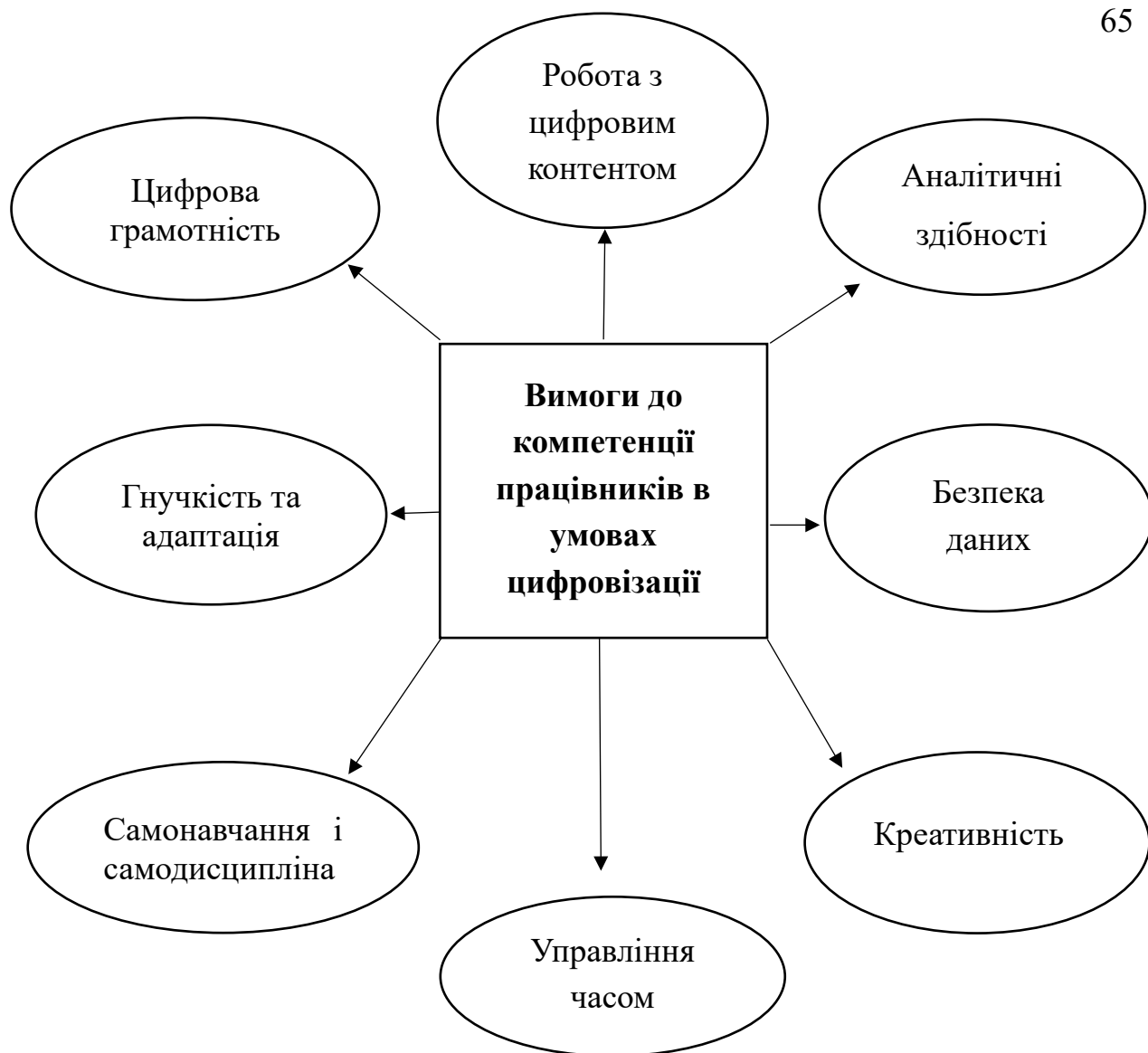


Рис. 3.1. Деякі аспекти моделі трудових відносин в умовах цифровізації
(складено автором)

4. *Самонавчання та самодисципліна* - здатність постійно вдосконалювати свої знання та себе завдяки вмінню самостійного навчання та використання різноманітних онлайн-ресурсів;

5. *Креативність* - вміння генерувати нові ідеї, пропонувати інноваційні підходи до розв'язання завдань;

6. *Безпека даних* – забезпечення елементарних правил безпеки в інформаційному просторі;

7. *Управління часом* – володіння навичками організації робочого часу, планування та пріоритизації завдань в цифровому середовищі;



Рис. 3.2. Інноваційні інструменти навчання персоналу в умовах цифровізації.

(складено автором)

8. *Вміння працювати з цифровим контентом* - створення різноманітних видів матеріалів для онлайн-аудиторії. Це може бути текст, зображення, відео, аудіо, інфографіка, анімація, інтерактивність тощо.

Сучасні темпи розвитку цифрових технологій вимагають підготовки персоналу, в тому числі і залізничного транспорту. Поряд із традиційними формами навчання, курсами підвищення кваліфікації чи перепідготовкою працівників, як це було раніше, з'являються нові форми навчання персоналу, зокрема, рис. 3.2:

1. *Корпоративне навчання*: включає в себе інтерактивні сесії з фокусом на практичні заняття, використання онлайн - курсів, марафонів, онлайн – презентацій.

2. *Електронне навчання*: оперує цифровими технологіями для навчального процесу через Інтернет та мобільні додатки: відеоуроки, інтерактивні завдання, які допомагають засвоювати знання та вміння без прямої фізичної присутності в класі чи аудиторії, застосунки для смартфонів або планшетів дають змогу персоналу вчитися у будь-якому місці та у зручний для них час.

3. *Коучинг* : процес співпраці між коучем (наставником) та учнем з метою досягнення конкретних особистих, професійних або життєвих цілей. Коучинг спрямований на розвиток потенціалу людини, допомагає зрозуміти власні потреби, визначити цілі і стратегії для їх досягнення, а також зосереджується на особистісному зростанні.

4. *Менторство*: основна ідея полягає у тому, що досвідчена та кваліфікована особа (ментор) надає підтримку, поради, знання та досвід менш досвідченій людині (менті). Це співпраця, в якій ментор допомагає менті розвивати їхні здібності, навички, знання та розуміння в конкретній сфері або життєвій ситуації. Ментор ділиться своїм досвідом, відповідає на запитання, дає поради та сприяє особистісному та професійному зростанню менті. Така взаємодія може відбуватися в різних сферах життя, від бізнесу до освіти та особистісного розвитку.

5. *Тімлідінг* – підхід до раціонального управління часом, який передбачає планування та ефективне розподілення робочого часу. Методика організації робочого часу таким чином, щоб зробити більше за короткий період, встановивши пріоритети та використовувати час більш продуктивно.

6. *Ондобдинг* - процес інтеграції нових співробітників в компанію. Він включає в себе ряд дій і заходів, спрямованих на ознайомлення зі структурою компанії, її цінностями, політиками, знайомство з колегами та розумінням основних завдань та очікувань щодо роботи. Цей процес може включати орієнтаційні програми, тренінги, співбесіди, навчання та інші заходи, спрямовані на забезпечення успішного старту нового працівника в компанії [57]

Окремим аспектом в умовах цифрового розвитку набуває питання сучасного підходу системи HR-менеджменту- (управління людськими ресурсами) - це напрямок управлінської діяльності, спрямований на організацію роботи з

персоналом підприємства. Слід зазначити, що в економічно розвинутих країнах світу, термін «управління людськими ресурсами» давно набув широкого уживання, витіснивши натомість слово «кадри», що досі активно застосовується в АТ «Укрзалізниця».

Розглянемо основні розбіжності в розумінні понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» (HR-менеджмент) :

Таблиця 11

Порівняння термінів «Управління персоналом» та «Управління людськими ресурсами» (розробка автора)

Порівняння	Управління персоналом	HR – менеджмент (управління людськими ресурсами)
Термін	Процес ефективного використання персоналу	Діяльність, що фокусується на формування людських ресурсів та її ефективне координування.
Людина	В контексті управління персоналом, розглядається як стаття витрат.	Розглядається, як джерело доходів підприємства.
Орієнтація	Орієнтація на потреби персоналу в цілому	Орієнтація на конкретну людину
Кадрова політика	Пасивна кадрова політика – відсутність активного пошуку кваліфікований співробітників.	Активна кадрова політика – спрямована на створення сприятливих умов для співробітників, що сприяє підвищенню їх ефективності та задоволення від роботи .
Зацікавленість у довготривалій співпраці	Відсутня	Присутня
Система кадрового менеджменту	Орієнтація на загально-колективні цінності	Орієнтація на індивідуума.

В результаті маємо, що основні відмінності між поняттями «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» або HR менеджмент постають у абсолютно різних підходах до поняття управління, мети, змін, кінцевого результату.



Рис. 3.3. Комплексний підхід до основних функцій HR - менеджменту

(складено автором)

Але основна відмінність залишається незмінною – чітка націленість на вектор успіху компанії саме за допомогою розвитку людського потенціалу. Ключові функції HR – менеджмент (управління людськими ресурсами) полягають у наступному, рис. 3.3.

Процеси цифровізації у світі проникли вглиб транспортної сфери, особливо в роботу пасажирського комплексу залізничного транспорту. Сучасні цифрові

технології, такі як, штучний інтелект, інтернет речей, digital-технології, створюють умови для конкурентних переваг у порівнянні з іншими видами транспорту.

Застосування різноманітних цифрових платформ, що є основою для впровадження «розумних поїздів» - це поїзди, які використовують сучасні технології для оптимізації подорожі. Вони можуть включати в себе різноманітні інновації, такі як автоматизовані системи безпеки, енергоефективність, швидкість, зручність для пасажирів та розумні технології управління. Ці потяги мають системи штучного інтелекту, які допомагають у керуванні потягом, плануванні маршруту, підтримці безпеки та оптимізації швидкості для максимальної ефективності. Також вони можуть бути оснащені системами для зручності пасажирів, такими як Wi-Fi, інтерактивні екрани, зарядні пристрої та інші сучасні можливості. Так, у грудні 2021 року компанії Siemens Mobility та Deutsche Bahn випробували перший пасажирський автоматичний поїзд, який увійшов в експлуатацію на S-Bahn у Гамбурзі, Німеччина, розділивши колії з поїздами, керованими машиністами. У єдиній по-справжньому автономній частині операції S-Bahn потяги можуть маневрувати у своєму депо та розвертатися без втручання людини [58]

Розвиток технологій цифровізації впливає на людські ресурси на підприємствах залізничного транспорту. Тепер більшість персоналу виконує нові покладені на них функції нагляду та координації за безперебійною роботою всіх автоматизованих програм, що в свою чергу, сприяє розвитку таких нових професій в розрізі пасажирського господарства, як оператор дистанційного огляду пасажирських вагонів, оператор керування основними процесами тощо.

Сьогодні в АТ «Укрзалізниця» у пасажирському господарстві склалася кризова ситуація в розрізі людських ресурсів, так одна з найбільш гострих є звільнення висококваліфікованих та досвідчених працівників, рис. 3.4, де основними причинами є низький рівень заробітних виплат, відсутність інвестицій в розвиток господарства, високий процент незадоволеності умовами праці, конфлікти інтересів, застаріла база, воєнний дії на території України тощо. З рисунку 3.4 видно, що впродовж 10 років звільнилося 91,8% працівників, тенденція вражає.

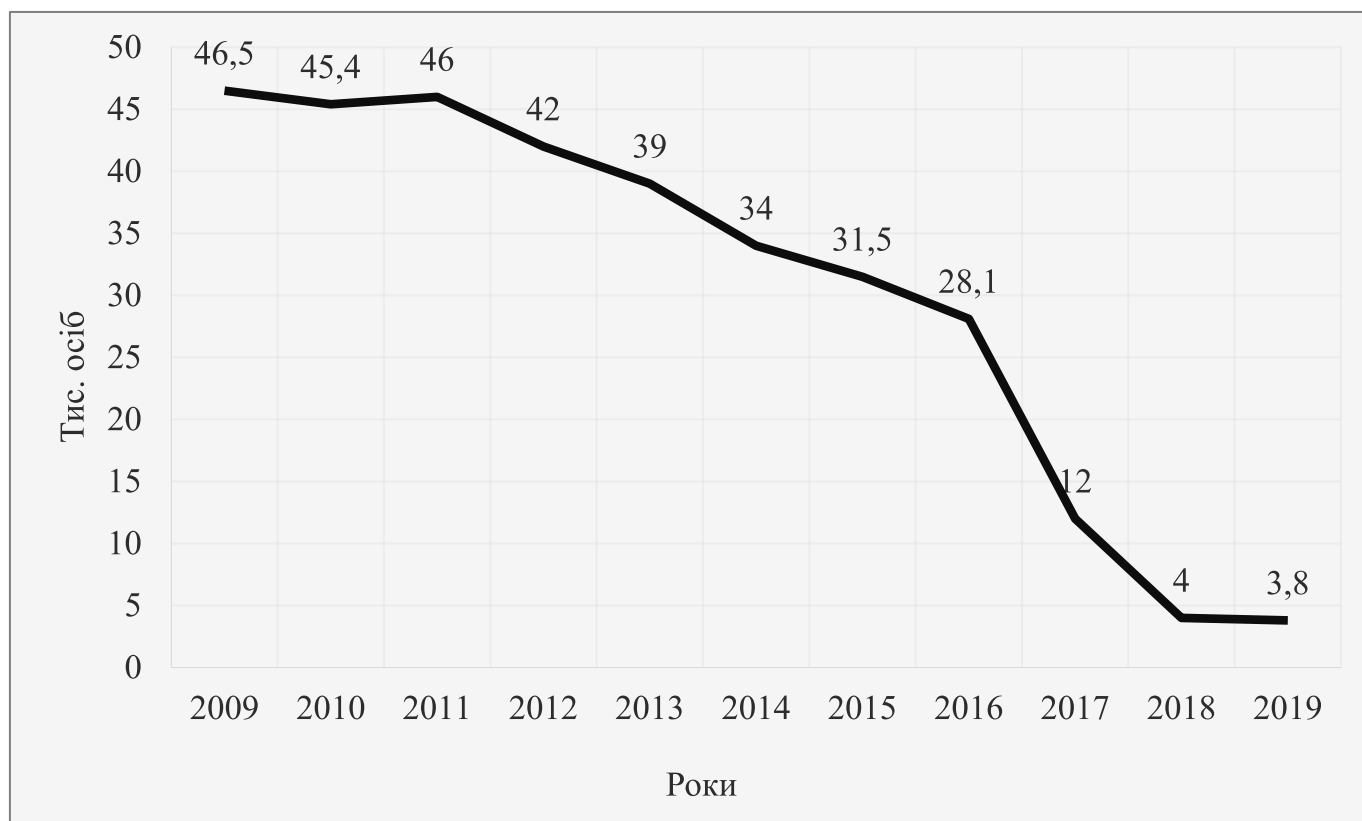


Рис. 3.4. Тенденція загальної кількості людських ресурсів пасажирського господарства ПАТ «УЗ» впродовж 2009 – 2019 рр. (складено автором на основі джерела [59])

З метою створення та утримання стійкого джерела ресурсів людського капіталу, на підприємствах АТ «УЗ» варто впроваджувати сучасні цифрові технології, особливої уваги серед яких вимагає створення цифрових платформ, що зможуть ефективно керувати людськими ресурсами, поєднуючи в собі інтелектуальні програми та рішення., включаючи рекрутинг – менеджмент, політику HR – менеджменту, процеси найму, адаптації, навчання, мотивації, безпеку праці тощо, рис. 3.5



Рис. 3.5. Функціональна модель цифрової платформи управління людськими ресурсами АТ «Укрзалізниця» (розробка автора)

Підводячи підсумки, варто відзначити, що наразі спостерігається негативна тенденція кількості працівників пасажирського сектору залізничних перевезень, в результаті це відображається на стані трудових відносин в АТ «Укрзалізниця». Враховуючи, що ці проблеми обумовлені низькими виплатами, конфліктами інтересів, відсутності чіткої політики управління людськими ресурсами, низьким ступенем мотивації, подіями воєнного характеру в Україні, особливу увагу слід акцентувати на персоналі, який відіграє центральну роль у становленні сучасного високорозвиненого та конкурентоспроможного підприємства.

У новій системі управління персоналом підприємства слід дотримуватися політики, що буде орієнтована на пошук, залучення та довготривалу співпрацю з висококваліфікованими працівниками, що будуть працювати на результат, мати додаткову мотивацію, можливості саморозвитку та постійного удосконалення своїх знань, та запровадити технології цифрового розвитку – цифрові платформи для підвищення ефективності в процесі управління людськими ресурсами за допомогою інформаційного середовища, що містить у собі комплекс функції для підбору персоналу, HR – менеджменту, інноваційних інструментів навчання в умовах цифровізації галузі пасажирських залізничних перевезень в Україні.

3.3. Залізничний туризм як напрямок розвитку пасажирських перевезень.

Для того, щоб залізничні пасажирські перевезення були конкурентоспроможними на транспортному ринку України, а також швидко адаптувались до Європейського ринку, необхідно керівництву Укрзалізниці провести відповідні зміни. Транспортний ринок існує останнім часом в дуже мінливому середовищі, де потрібна повна швидка адаптація до зовнішніх змін, особливо останні роки.

Спочатку довгі карантинні заходи, які припинили нормальну роботу всього транспорту та принесли величезні збитки транспортним компаніям та державі, а зараз вже практично два роки війни повністю зруйнувало роботу транспортного ринку, відбувся перерозподіл пасажиро та вантажопотоків. Це все значно вплинуло на роботу і залізничних пасажирських перевезень. Тільки оголосившись від пандемії, що трішки збільшило пасажирообіг на залізниці та відкривши нові напрямки перевезень, війна зруйнувала всі плани пасажирської компанії. Практично тільки почавши впроваджувати нові плани, наприклад побудова високошвидкісної магістралі Одеса-Київ та відкриття нових міжнародних маршрутів, все зупинилось не почавшись. Але в нас немає часу зупинятися, пасажирські перевезення повинні надаватися споживачам послуги, при цьому

якісно та комфортно з розвинутим додатковим сектором послуг. окрім світових трендів розвитку залізничних пасажирських перевезень, які були розглянуті у 2 розділі, на багатьох залізницях світу великі доходи країни отримують від розвитку залізничного туризму, та він дуже стрімко набирає обороти.

Залізничний туризм – спеціалізований вид туризму, де пересування туристів відбувається на залізничному складі (поїзді) за заздалегідь запланованим маршрутом, із зупинками по шляху проходження для проведення екскурсій. Залізничні подорожі передбачають використання спеціально обладнаних туристично-екскурсійних поїздів як засобу розміщення підвищеної комфортності. При здійсненні залізничного круїзу поїзд використовується не тільки як транспортний засіб, але і як пересувний готель. Подорож залізницею включає в себе всі необхідні елементи для життєзабезпечення туристів під час подорожі (проживання, харчування, транспорт), не вдаючись до додаткових атрибутів інфраструктури [60].

В умовах збитковості пасажирських перевезень залізничний туризм є одним із ефективних заходів отримання додаткового прибутку від туристичних перевезень, оскільки ці перевезення є досить прибутковими.

Наприклад Швейцарія, це країна, яка має дуже інтенсивний розвиток залізниць, постійна поява нових маршрутів, найбільш пунктуальні поїзди, і одні з найбільш вражаючих гірських залізниць в Європі. Залізницею тут можна доїхати практично в будь-який населений пункт країни, навіть самий невеликий і віддалений. Тому, Швейцарію можна називати країною залізниць.

Швейцарія - європейський лідер за кількістю людей, які використовують залізничні перевезення для подорожей: в середньому одна людина проїжджає 2451 км/ рік у швейцарських поїздах. У всьому світі тільки японці подорожують на поїздах більше, ніж швейцарці.



Рис. 3.6. Панарамний потяг залізниці у Швейцарії

У Швейцарії - цілих 74 залізничні компанії. Частка пасажирів, які їздять на роботу громадським транспортом як основним, становить 30% [61].

Швейцарська залізниця - це щось особливе й неймовірне. Панорамні вагони з вікнами навіть на даху, тиша й комфорт, а за вікнами — високогірні перевали з озерами, охайні села, стрімкі річки й славнозвісні віадукі.

Є такий «Гранд-тур» залізницею - це подорож не одним потягом, а всеосяжна подорож цілою країною, вона складається з восьми етапів. Можливо обрати любий маршрут. Можна обрати маршрут з Люцерна до Гріндельвальда, звідти - до Монтре і Кура. Хочете - оберіть свій маршрут, а хочете - комбінуйте й обирайте на свій смак, є можливість індивідуального підходу до кожного споживача послуги.

Якщо туристи планують різні маршрути та багато подорожей, дуже вигідно скористатися квитком купуйте Swiss Travel Pass. Це унікальний квиток, що дає

право безкоштовного проїзду всіма видами транспорту, гарантує 50% знижку на деякі підіймачі та безкоштовний вхід до понад 500 музеїв. Проїзний квиток розрахований на певну кількість днів і коштує немало, але заощадите ви значно більше.

Є в Швейцарії найстаріше постійно заселене місто, воно приваблює туристів своєю красою, гірськими пейзажами, звивистими вуличками й історичними будівлями. Велика кількість магазинчиків, ресторанів, бари, музеї й галереї все це створює у старому центрі прекрасну атмосферу для піших прогулянок та неймовірних вражень. Старе місто Кура мило, але не особливо примітне, у ньому панує по-швейцарському мінімалістична архітектура. Однак у Кура є й важлива перевага, це місто звідси розходиться безліч туристичних залізничних маршрутів, наприклад, «Льодовиковий експрес» і «Берніна-експрес» [62].

Швейцарці зробили корисні підрахунки – виявляється, коли пасажери та туристи обирають подорож залізницею, а не автівкою, кожен з нас зменшує викиди CO₂ в атмосферу на 31 кг. Узагалі Швейцарія – це сучасна Мекка екології. Тут все підпорядковане чистоті, захисту довкілля і тиші. В житлових будинках після 23.00 навіть у туалет ходити не бажано через шум води.

У Тірано – стартує залізничний маршрут Bernina train «від пальм до льодовиків». 1898 року голландський інженер Ян Холцбоер, намучившись при перевезенні хворої на астму дружини до Давосу, вирішив змінити логістику і започаткував тут першу приватну залізницю. Вже за тридцять років у регіоні функціонувала мережа приватних залізниць, яку пізніше об'єднали в єдину Rhaetian Bahn (RhB) залізницю. Залізниця з десятками закручених по спіралі тунелів і віадуків вписалась у ландшафт настільки майстерно і органічно, що уявити цю гірську місцевість окремо від залізниці вже неможливо.

Та найбільший дохід приносять туристи, яких як магнітом притягує ця унікальна панорамна залізниця. Вже сотню років фірмові поїзди RhB долають круті підйоми з тунелями і віадукми над карколомними прірвами і неосяжними

панорамами. Особливо вражають революційні на той час інженерні споруди: віадуки Brusio, Landwasser, спіральні системи тунелів та інші [63].

Також Китай має великий досвід залізничного туризму. На півдні Китаю, в провінції Юньнань, у 2022 році відбулися перші дослідні рейси екскурсійного панорамного електропоїзда на залізниці, що зв'язала дві популярні туристичні зони - Старе місто Ліцзян, цей об'єкт Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, та Юйлунсюешань, гору Нейфритового дракона з льодовиками. Найвища вершина цього гірського масиву знаходиться на висоті 5596 м-коду над рівнем моря.



Рис. 3.7. Панорамний поїзд Китай [64].

На лінії довжиною 20,8 км із кількома станціями біля туристичних об'єктів поїзд курсуватиме з максимальною швидкістю 70 км/год. Поїздка від центру Ліцзяна до Юйлунсюешані займе 20 хв. Ця перша лінія міського рейкового транспорту в Ліцзяні допоможе створити додаткові можливості для доставки туристів, скоротити обсяги шкідливих викидів та перетворити його на туристичне та культурне місто світового рівня.

Будівництво магістралі у Китаї розпочалося у вересні 2020 р. і велося в умовах високогір'я з розрідженим повітрям та необхідністю суворого дотримання правил захисту навколишнього середовища.

Панорамний поїзд вирізняється інноваційною конструкцією. Для забезпечення безпечного водіння в умовах суворого клімату поїзд оснащений електричними, гідравлічними та магнітно-рейковими гальмами, а також обладнанням для подачі піску з метою покращення зчеплення. Поїзд адаптований для руху лініями з максимальним ухилом 55 ‰ і кривими радіусом до 50 м [64].

Подорож по Китаю на поїзді — це не тільки відмінний спосіб заощадити, але і можливість дізнатися країну зсередини. Китай може похвалитися розвиненою великою залізничною мережею, а також сучасними і у вищій ступеня комфортабельними потягами. Уряд країни вкладає великі кошти у розвиток залізничного транспорту, і у залізничний туризм.

Ще одна країна – Японія, у якій залізничні перевезення користуються самим широким попитом. Залізничний туризм в країні дуже полюбують не тільки іноземні туристи, а й місцеві жителі, витрачаючи великі гроші на подорожі залізницею.

В Японії десятки туристичних поїздів і маршрутів. Вони є практично на кожному великому острові. Оператори таких поїздів пропонують тури тривалістю від одного до декількох днів. У програму може входити відвідування історичних пам'яток, гарячих джерел або заповідників.

Часто для туристичних подорожей використовують історичний рухомий склад. Наприклад, поширені невеликі дизель-поїзди з двох вагонів. Їх ремонтують і експлуатують в якості екскурсійних. Є й паровози, які ходять по регулярним туристичними маршрутами. Наприклад, мініатюрний состав Botchan Train – відновлена копія паровоза випуску 1888 року. Він курсує по місту Мацуяма і околицях [65].

Щодо подорожей на туристичних ретро-поїздах, вони зазвичай досить короткі. Це поїздки по гірських місцях або уздовж узбережжя, а також сезонні тури, наприклад, під час цвітіння сакури. Для більш довгих маршрутів, розрахованих на кілька днів, використовують сучасний рухомий склад.

Є дуже елітні поїзди, наприклад, є потяг The Seven Stars на острові Кюсю, що належить компанії JR Kyūshū, який курсує з 2013 року. Маршрут включає, зокрема, потерпіле від ядерного бомбардування місто Нагасакі. Поїзд оснащений сучасною активною підвіскою NSSMC від Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation, яка робить пересування комфортним для пасажирів.

Однак унікальність поїзда The Seven Stars в його розкішних інтер'єрах. Фактично, клієнтам пропонується круїз тривалістю до 4 днів, тільки не по воді, а по суші. Вартість такої подорожі – кілька тисяч доларів, ми можемо бачити це на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Інтер'єр одного з вагонів The Seven Stars. Джерело [65].

Состав складається з одного локомотива і семи пасажирських вагонів, кожен з яких своєрідний. У вагонах розташовані номери зі спальними місцями площею близько 20 м², є вагон-ресторан. Інтер'єри оброблені натуральним деревом і нагадують більше розкішні готелі, ніж салони вагонів. Вони обставлені м'якими меблями: диванами, кріслами і широкими ліжками. Є рояль і барна стійка. Візитною карткою составу є останній вагон – з широким склінням практично на всю стіну, щоб була краща можливість бачити красу країни, в якій вони

перебувають. Туристичні потяги виконують не тільки комерційну й освітню, але і соціальну функцію. Вони допомагають в економічному розвитку віддаленим регіонам [65].

Окрім цього, в Японії є дуже відома вузькоколійна залізниця, коли в країні сезон дощів, уздовж вузької колії залізниці Хаконе-тодзан розквітають тисячі гортензій. В цей час велика кількість іноземних туристів та місцевих жителів не можуть відмовити собі у задоволенні такої подорожі, з неймовірною красою помилуватися квітами, проїхавшись на «Поїзді гортензій» [66].

Є безліч країн, які вкладають великі кошти у залізничний туризм, нагадаю, що туристичні потяги можуть бути одночасно і «готелем на колесах».

Зараз в Україні, де пасажирське господарство знаходиться у дуже занедбаному стані, тому грошей на закупку нових туристичних поїздів немає, але за участю стейхолдерів та держави, можливо використати вагони після капітально-відновлювального ремонту та підготувати їх під туристичні перевезення. Досвід у залізниці є в даному напрямку.

Досить популярним маршрутом у Радянському Союзі була «Транссоюзна залізнична подорож», подорож проходила по великій кількості міст, починалась вона у Владивостоку і прямувала по напрямку Сибір, Москва потім столицями прибалтійських міст - Рига, Таллінн, Вільнюс, потім Київ та Крим. Ця подорож користувалися великим попитом. Ще були внутрішньосоюзні залізничні подорожі на комерційних поїздах, які пропонували поїздки і за кордон. Також були організовані одноденні комерційні поїзди – це «Турист», «Сніжинка», «Лижник» Для організації залізничного туризму, у структурі додаткових послуг на той час, було задіяно 40 % транспортного обслуговування із залученням 180 тис. осіб персоналу.

Туристичні залізничні перевезення, як і всі пасажирські перевезення, які виконує залізниця, повинні бути якісними, комфортабельними, з додатковим

спектром послуг, враховуючи всі сучасні потреби пасажирів та за привабливою ціною.

З огляду на це варто враховувати як сучасні тренди розвитку туристичних послуг, так і традиційні вимоги до таких послуг: безпека під час подорожі, комфортабельні вагони зі зручними купе і місцями для сну, високошвидкісний інтернет, додаткові панелі для управління послугами та можливість отримання додатково гарячого харчування, наявність кондиціонерів, біотуалетів, спеціального обладнання для осіб з обмеженими можливостями тощо, а також отримання додаткового спектру послуг і на вокзалах та станціях [67].

Туристичні поїзди, що забезпечують мобільність туристів, і пов'язані з основними послугами: міський туризм, екотуризм, історично-культурний, винний, гастрономічний та інші. Загалом можна навести багато прикладів вдалої організації залізничних туристичних перевезень. Залежно від ширини колії, туристичні поїзди різних країн відрізняються своєю конструкцією, методом організації перевезень, якістю послуг, які надаються туристам впродовж подорожі, та іншими параметрами. Наприклад наш Західний регіон України, який славиться своїми мальовничими краєвидами, гірськими курортами, мінеральними водами та великою кількістю унікальних історичних і туристичних регіонів, де можна добре відпочити, відвідати старовинні замки і храми, сучасні курорти та дуже привабливі історичні міста. Він має вигідне геополітичне розташування на збігу державного кордону України з країнами – сусідами ЄС – Словаччиною, Угорщиною, Румунією і Польщею. Сприятливі кліматичні передумови для ведення туристично-рекреаційної та курортно-оздоровчої діяльності.

Тут можливо організувати залізничні екскурсії на велику кількість туристичних маршрутів та навіть міжнародного сполучення, це принесе додатковий дохід як Укрзалізниці так і Західному регіону. Окрім цього, у Західному регіоні на Закарпатті є вузькоколійна залізниця. Зараз наша мета – це збереження вузькоколійки, як історично - культурного пам'ятника початку 20 століття. Розвиток залізничного туризму в Україні, зокрема на Закарпатті,

допоможе підвищити ефективність діяльності пасажирської компанії Укрзалізниці за рахунок впровадження залізничного туризму по вузьким коліям.

Автор О. Музиченко-Козловська запропонувала основні показники, за якими можна визначити доцільність впровадження любого проєкту для забезпечення сталого розвитку туризму. Це показники: термін окупності інвестиційних вкладень і коефіцієнт загальної ефективності капітальних вкладень.

Автор вважає, що доцільність вкладення інвестицій запропоновано визначати, порівнюючи розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень E_p з нормативним коефіцієнтом E_n , який прийнято на рівні облікової ставки НБУ України.

Якщо $E_p > E_n$, то вкладення інвестицій вважається доцільним. Формула розрахунку вказаного коефіцієнту має такий вигляд [68]:

$$E_p = \frac{\Pi_{np}}{K_i(1 + E_o)^t}, \quad (1)$$

де –

Π_{np} - розмір прибутку, млн грн;

E_o - норма прибутку на вкладений капітал (дисконтна ставка), %;

t - період часу між вкладенням інвестицій та отриманням прибутку, роки.

В загалі розвиток залізничного туризму надасть можливість отримати дохід і для пасажирських вагонних депо та Укрзалізниці. Україна не використовує світовий досвід розвитку залізничного туризму. Лише в останні роки здійснено певні кроки на шляху розвитку залізничного туризму, зокрема з точки зору його розуміння як складової транспортного обслуговування туристичних потоків. Керівництво «Укрзалізниці» зобов'язалося докласти зусиль для того, щоб не

менше 50% туристів, які подорожують Україною, обирали подорож поїздом. Умовами для цього, за його словами, є розгалужена залізнична мережа, високий рівень комфорту та безпеки, що забезпечується залізничним транспортом.

Так, наприклад, першим кроком АТ «Укрзалізниця» до нарощення туристичних перевезень стало зниження вартості послуги попереднього бронювання квитків для групових замовлень з 200 до 80 грн., також Укрзалізниця запроваджує гнучку систему знижок, нові зимові маршрути, знижки на проїзд у 1-му плацкартному вагоні швидкісного поїзда [69].

У 2021 р. було заплановано модернізацію пасажирського рухомого складу, зокрема капітальний ремонт 50 вагонів з урахуванням вимог пасажирів і забезпечення їх комфорту під час поїздки.

Залізничні туристичні перевезення, які будуть надаватися пасажирським комплексом залізничного транспорту, повинні бути максимально адаптовані під сучасних пасажирів, у яких різні смаки та потреби та характеризуватися широким спектром додаткових послуг та індивідуалізованих пропозицій для найвимогливіших пасажирів. Насамперед, необхідно забезпечити диференціацію туристичних перевезень, залежно від типу вагонів туристичного поїзду. Для зручності останні можуть бути поділені на класи «люкс», «стандарт», «економ».

Так, поїзди класу «люкс» можуть мати в наявності лише вагони СВ. Останні набувають поширення в умовах частих карантинних заходів, коли пасажирів готіві платити за безпеку, або можливість спокійно відпочити чи попрацювати наодинці. Поїзди класів «стандарт» та «економ» можуть включати вагони-купе нового покоління або після капітального ремонту. Ключовими вимогами пасажирів до якості туристичної послуги є комфорт, безпека подорожі, культура сервісного обслуговування, додаткових панелей управління, наявність доступу до інтернету, різного роду медіа ресурсів, цифрових додатків [69].

А головне що від організації туристичних перевезень виграють усі: держава, Укрзалізниця та пасажирів. Держава та залізниця отримують дохід від перевезень,

пасажери мають можливість безпечної, не дорогої послуги в комфортабельних вагонах, при любых погодних умовах. Для тривалих подорожей, особливо для поїздів типу люкс, обов'язковою умовою є наявність вагону-ресторану, де можна замовити повноцінний сніданок, обід та вечерю, або ж добре налагоджену систему замовлення харчування.

Автором [67] було запропоновано формулу для розрахунку прибутку від реалізації послуг від туристичних перевезень, щоб мати уявлення про рентабельність даного проекту та можливість отримання додаткового прибутку.

Формула має вигляд:

$$П = B(КВР * K_{квр} + ЕТО * K_{ето} + ЗПР * K_{зпр} + ПКР * K_{пкр} + ПГХ * K_{пгх} + ПП * K_{пп}) \quad (2)$$

де $K_{квр}$ – коефіцієнт рентабельності капітально-відновлювального ремонту;

$K_{ето}$ – коефіцієнт рентабельності екіпірування, технічного обслуговування вагонів;

$K_{зпр}$ – коефіцієнт рентабельності обслуговування подорожі провідниками;

$K_{пкр}$ – коефіцієнт рентабельності виконання поточних та капітальних ремонтів рухомого складу,

$K_{пгх}$ – коефіцієнт рентабельності послуги гарячого харчування;

$K_{пп}$ – коефіцієнт рентабельності послуги проживання в готелях.

Для залізничних пасажирських перевезень зараз має важливе значення розширення існуючого спектру послуг за рахунок освоєння нових напрямів обслуговування суспільства. Так як залізниця має дуже розвинену залізничну мережу, а Україна має високу туристичну привабливість, то ключовим напрямом диверсифікації діяльності пасажирських залізничних перевезень є розвиток залізничного туризму. Окрім того, розвиток туристичних перевезень буде сприятиме не лише генеруванню додаткового доходу Укрзалізниці, а й скорішій адаптації пасажирських залізничних перевезень до Європейського ринку

ВИСНОВКИ

Інтенсивний розвиток залізничних пасажирських перевезень у світі, говорить про те, що переваги залізничного транспорту на іншими видами транспорту мають значення в соціально-економічному піднесенні країн. Це дозволило нам з'ясувати фактори, закономірності і тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень, що дає нам можливість визначити напрямки удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень. Зважаючи на необхідність забезпечення ефективності господарювання вітчизняного пасажирського комплексу за рахунок зниження рівня плинності кадрів та зростання продуктивності праці необхідно змінити підхід до основних функцій менеджменту в системі управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту.

В роботі було визначено:

- всебічно розкрито питання сутності, принципів менеджменту в досягненні мети підприємства;
- визначені основні проблеми пасажирських перевезень України в сучасних умовах;
- розкрито основні підходи сучасного менеджменту для управління залізничними пасажирськими перевезеннями;
- обґрунтовано досвід реформування залізниць світу, проаналізовано їх сильні та слабкі сторони;
- всебічно розкрити основні аспекти роботи пасажирських залізничних перевезень в умовах військових подій;
- досліджено світові тренди розвитку пасажирських залізничних перевезень, щоб врахувати їх передовий досвід;
- розроблено напрямки удосконалення менеджменту пасажирського комплексу щодо інтеграції до європейської транспортної системи;

- сформовано інноваційні інструменти навчання персоналу в умовах цифровізації;
- розроблено комплексний підхід до основних функцій HR - менеджменту;
- запропоновано функціональна модель цифрової платформи управління людськими ресурсами АТ «Укрзалізниця»;
- обґрунтовано впровадження залізничного туризму як напрямку диверсифікації діяльності пасажирських залізничних перевезень.

Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність роботи в процесі управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту. А розвиток залізничного туризму буде сприятиме не лише генеруванню додаткового доходу Укрзалізниці, а й скорішій адаптації пасажирських залізничних перевезень до Європейського транспортного ринку.

Список використаних джерел.

1. Основи менеджменту: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с.
2. Конспект лекцій для підготовки до єдиного фахового вступного випробування (ЄФВВ) з управління та адміністрування для здобуття ступеня магістра (розділи: менеджмент і підприємництво), спеціальності 073 Менеджмент, 281 Публічне управління та адміністрування денної та заочної форми навчання; Богомолова К.С., Віннікова В.В., Власенко Т.В., Воронкова А.А., Голованова Г.С., Гуторова О.О., Єфремова Н.О., Ольшанський О.В., Сагачко Ю.М., Смігунова О.В. Харків: ДБТУ, 2023. 156 с/
3. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. II. — Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат, Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 326 с. — Бібліогр.: с. 311–325.
4. Семендяк В. М. Сучасне сприйняття «Принципів наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора. Журнал «Економіка та суспільство», вип. 40/2022 р., [Електронний ресурс] : <file:///C:/Users/пк/Downloads/1478-Текст%20статті-1421-1-10-20220731.pdf>
5. Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61.С. 9–19.
6. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни: дис. д-ра екон. наук : 05. 00. 07. / Ю. С. Бараш – 164 с.
7. Бараш Ю. С. Реструктуризація залізничного транспорту України в умовах ринку: дис...д-ра екон. наук : 08. 00. 04. / Ю. С. Бараш– Х. : УкрДАЗТ, 2007. – 30 с
8. Гудков О. М. Організаційно-економічний розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту України на основі системного підходу.

Автореферат дис. канд. екон. наук. – Х.: Українська державна академія залізничного транспорту, 2009. – 21. С

9. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень: монографія. Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. 184 с

10. Задоя В.О. Удосконалення механізму управління пасажирськими залізничними перевезеннями у приміському сполученні. Автореферат дис. канд. екон. наук.- Д.: Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. ак. В.Лазаряна., 2012.- 21с

11. Матусевич О.О. Управління економічною ефективністю залізничних перевезень в умовах трансформаційних змін. Автореферат дис. канд. екон. наук.- Д.: Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. ак. В.Лазаряна., 2012.- 21с.

12. Кушнір Л. В. Методика моделювання точки беззбитковості приміських пасажирських залізничних перевезень залізничним транспортом. Ефективна економіка. 2014. № 12.

13. Токмакова, І. В. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку залізничного транспорту України [Текст] / І. В. Токмакова, О. В. Хомотюк, Р. О. Новіков // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - № 55. - С. 73-79.

14. Назаренко Л. І., Шевченко П. М., Інноваційний розвиток залізничного транспорту в Україні шляхом становлення швидкісного руху. //Журнал «Вісник економіки транспорту і промисловості. //# 64, 2018р., с. 255 – 262.

15 Бараш Ю.С., Гненний О.М., Момот А.В. Аналіз роботи швидкісного руху в Україні // Залізничний транспорт. –2014. –С. 53–62.

16 Босов А. А., Кирпа Г. Н. Формування варіантів раціональної мережі ліній високошвидкісного руху поїздів в Україні - Дніпропетровськ.: Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2004. - 144 с.

17 Дикань, В.Л., Корнилова И.В. Швидкісний рух залізничного транспорту у світі та перспективи його розвитку в Україні. // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2010. – № 32. – С. 15-25.

18 Зайцева І.Ю. Особливості створення на залізницях України мережі швидкісних залізничних магістралей // Вісник економіки транспорту і промисловості № 60, 2017. –С. 86 – 93.

19 Єршоміна М.О. Забезпечення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень за рахунок швидкісного руху: Автореферат .. канд.. екон. наук.. – Харків, УкрДУЗТ, 2009. – 22 с.

20. Чаркіна Т. Ю. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень на ринку транспортних послуг : дис. .канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Тетяна Юріївна Чаркіна; наук. керівник Дикань В. Л. ; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В. Лазаряна. - Дніпропетровськ, 2012. - 256 с. - Бібліогр. : с. 236-256.

21. Овчиннікова В. О., Скосарєва М. Ю. Формування системи управління якістю на залізничному транспорті. // Економіка та управління підприємствами//№ 33, 2019 р. – с. 217 – 221.

22. Бараш, Ю. С., Марценюк Л. В., Чаркіна Т. Ю. Інноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень. Ефективна економіка. 2017. № 12 [Електронний доступ]: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5928>

23. Державна Служба статистики України. Електронний ресурс: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

24. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця». Звіт про управління. Київ, 2020 р

25. Ініціатива МУІ підвищити залізничні тарифи на вантажні перевезення. [Електронний ресурс: <https://eba.com.ua/initsiatyva-miu-pidvyshhyty-zaliznychni-taryfy-na-vantazhni-perevezennya/>]

26.[Електронний ресурс] https://uichighspeed.org/wp-content/uploads/2023/03/High-Speed-around-the-world_FINAL.pdf

27. Чаркіна Т.Ю., Ващенко О.М. Тенденції розвитку пасажирських перевезень в Україні. Proceedings of V International Scientific and Practical

Conference, Toronto, Canada. March 9 – 11, 2023. Збірник тез доповідей міжнародно – науково – практичної конференції, 430 – 436.

28. Матусевич, О. О. Класифікація пасажирських поїздів у зарубіжних країнах та Україні / О. О. Матусевич // Проблеми транспортного комплексу України. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42 – К. : ДЕТУТ, № 42, 2013 – 170-172 с

29. Васенко, В. К. (2019). Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1 (53), 97–104. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-97-104>

30. С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

31. Босак П. В., Лук'янчук Н.Г., Попович В.В., Загальні проблеми екологічної безпеки навколишнього середовища. *Екологічні науки № 3(42) Науково-практичний журнал*, 2022 р., ст. 205 – 211

32. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

33. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

34. Токарев, Д., & Творонович, В. (2023). Світові практики розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-23>

35. Кузьо В., Затворницька О, Яблоновський Д., Лібералізація ринку залізничних перевезень в Україні. Уроки країн Європейського Союзу. 2019р. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Лібералізація-ринку-залізничних-перевезень.pdf>

36. Andrew S.J. Smith, Chris A. Nash, Will the latest British reforms to rail passenger service procurement work, *Research in Transportation Economics*, Volume 100, 2023,

<https://doi.org/10.1016/j.retrec.2023.101321>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0739885923000616>)

37. Никифороук, О. І. (2017). Лібералізація ринку залізничних перевезень: світовий досвід та реалії України: За матеріалами наукового повідомлення на засіданні Президії НАН України 5 липня 2017 року. *Вісник НАН України*, (9), 42–51. <https://doi.org/10.15407/vism2017.09.041>

38. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року від 30.05.2018. Офіційний вісник України. 2018 р. № 52. С. 533

39. Швейцарські федеральні залізниці. https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/Федеральні_залізниці_Швейцарії.html

40. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – Електронні текстові дані (1 файл: 2,9Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с.

41. <https://m.day.kyiv.ua/news/271221-mayzhe-93-vahoniv-pasazhyrskykh-poyizdiv-ukrzaliznytsi-znosheni-pres-sluzhba>

42. Офіційний веб – сайт Державна служба статистики України [Електронний ресурс] https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/tr/krs_vt/arh_krs_vt_u.htm

43. У 2022 році Укрзалізниця перевезла рекордну кількість пасажирів у сполученні з ЄС. URL: <https://ukranews.com/ua/news/911375-u-2022-rotsi-ukrzaliznytsya-perevezla-rekordnu-kilkistpasazhyriv-u-spoluchenni-z-yes>

44. Пасажирам. <https://uz.gov.ua/passengers/>

45. ЛОМОТЬКО Д. В., д-р техн. наук, професор, КРАСНОШТАН О. М., канд. техн. наук, КАВА О. С., магістр, заступник міністра, «Шляхи розвитку логістики міжнародних пасажирських залізничних перевезень: інфраструктурний, операційний та інноваційний аспекти» *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. Том 28 № 19 (2023)

- 46.[Електронний ресурс]: Global railway review.
<https://www.globalrailwayreview.com/>
47. [Електронний ресурс]: Rail industry trends 2023-2030 - Moment.
48. [Електронний ресурс]:Northern| Buy Cheap Train Tickets Online | Rail Fares
(northernrailway.co.uk)
- 49.Alstom wins a €300 million contract for NExTEO signaling. [Електронний ресурс]: Alstom wins a €300 million contract for NExTEO signalling
(globalrailwayreview.com)
- 50 [Електронний ресурс]:Rail business, industry and technology news from
Railway Gazette International. <https://www.railwaygazette.com/>
51. Чаркіна Т., Орловська О., Конюшок К. Розвиток мультимодальних перевезень у транскордонному сполученні між Україною та Європою . *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 3.
<https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2022/02/PDF/NV-3-2021-318-325.pdf>
52. Проблеми та пріоритети економічної інтеграції транспортних систем України та ЄС: колективна монографія/укладачі: Кириленко О., Зарубінська І., Гращенко І., Литвиненко Л., Савченко Л., Семірягіна М., Овсак О., Садловська І, Бугайко Д, Новак В., Разумова К., Коваленко Ю. - під заг. редакцією д.е.н., проф. Паливоди О. М.- К.: Кондор, 2023. 279 с.
53. План відновлення України (Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури») : проект / Кабінет міністрів України. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. URL:
<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restorationand-development-of-infrastructure.pdf>
54. Велика українська енциклопедія. https://vue.gov.ua/Україна:_транспорт#:~:text=Через%20Україну%20проходить%204%20транспортні,коридор%20Балтійське%20море%20—%20Чорне%20море.
55. Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Постанова Кабінету Міністрів України від

25 жовтня 2017 р. № 1106 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-%D0%BF#Text>

56. Цифровізація. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Prezentatsiya_Margarita-szhatyiy.pdf

57. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Ю.С. Залознова, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, Л.Л. Шамілева, О.В. Панькова, І.М. Новак, А.Д. Шастун, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, Л.П. Амелічева, В.В. Компанієць; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с

58. Smart railways: on track to a digital future? | Engineering and Technology Magazine (theiet.org)

59. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Українська залізниця» (2004 – 2019 pp), АТ «Укрзалізниця» : [Електронний ресурс] <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>

60. Марценюк Л. В. Організація залізничного туризму в Україні [Текст] : монографія / Л. В. Марценюк; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2017. – 351 с. ISBN 978-966-8471-85-8

61. Ідеальна точність. Чому залізницю Швейцарії вважають найкращою у Європі. [Електронний ресурс] <https://www.rbc.ua/ukr/travel/idealnaya-tochnost-pochemu-zheleznuyu-dorogu-1661714902.html>

62. По Швейцарії на панорамному потязі: маршрут. <https://eventukraine.com/travel/krutij-marshrut-grand-tur-potyagom-shvejcarieiyeu/>

63. Щоденник мандрівника Південною Швейцарією. <http://www.mandry.ua/?p=4124>

64. Випробувальні поїздки екскурсійного панорамного поїзда у Китаї <https://www.railway.supply/uk/viprobuvalni-po%D1%97zdki-ekskursijnogo-panoramnogo-po%D1%97zda-u-kita%D1%97/>

65. Унікальні потяги Японії: круїзні лайнери на рейках.
<https://www.railway.supply/uk/unikalni-potyagi-yaponi%D1%97-kru%D1%97zni-lajneri-na-rejkah/>

66. "Поїзд гортензій": унікальна подорож для туристів в Японії.
<https://rubryka.com/photo/poyizd-gortenzij/>

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

68. Музиченко-Козловська О. В. Методика економічного оцінювання туризму Одеської області на засадах сталого розвитку. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26-1. С. 67–74.

69. «Укрзалізниця» планує перевозити щонайменше 50% внутрішніх туристів залізницею. <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3143753-ukrzaliznica-planue-perevoziti-poizdami-ne-mens-ak-50-vnutrisnih-turistiv.html>.

70. Туристичні потяги: поставити подорож на нові рейки
<https://www.zagorye.ua/blog/turystychni-potyagy-postavte-podorozh-na-novi-rejky.html>