

DOI: 10.55643/fcaptp.5.46.2022.3845

**Олексій Матусевич**

к.е.н., доцент, Український державний університет науки і технологій, Дніпро, Україна;  
e-mail: alex\_m73@meta.ua  
ORCID: 0000-0002-9486-1308  
(Corresponding author)

**Олексій Котлубай**

д.е.н., професор, Одеський національний морський університет, Одеса, Україна;  
ORCID: 0000-0002-7120-4399

**Володимир Бобиль**

д.е.н., професор, Український державний університет науки і технологій, Дніпро, Україна;  
ORCID: 0000-0002-7306-3905

**Альона Сидорчук**

аспірант, Український державний університет науки і технологій, Дніпро, Україна;  
ORCID: 0000-0002-7420-7405

Received: 27/08/2022

Accepted: 21/10/2022

Published: 31/10/2022

© Copyright  
2022 by the author(s)



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

## АНОТАЦІЯ

У статті з метою визначення особливостей управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень у надзвичайних умовах проводяться дослідження в таких напрямках: напрями реформування залізничного транспорту та державного регулювання; механізм управління розвитком пасажирських перевезень; світові моделі функціонування залізниць та відповідна модель в Україні; питання приватизації залізничних пасажирських перевезень та підприємницького ризику; стан залізничних пасажирських перевезень під час війни та пропозиції щодо його покращення. У статті зазначені принципи розроблення стратегії реформування та модернізації залізничної транспортної системи в Євросоюзі та Україні в мирний час. На підставі цих принципів, директив ЄС відносно адаптації розвитку транспортної інфраструктури України, стану залізничного транспорту в процесі реформування в статті запропоновано формування методології розробки та впровадження системи змін у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом у мирний час. Методологію розробки та впровадження системи змін у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом запропоновано виразити через побудову схеми загальної структури механізму управління змінами, яка стане підставою щодо створення схожої у воєнний період. На цьому етапі були визначені елементи механізму управління змінами в мирний час. У статті проаналізовані моделі функціонування залізниць, розглянуті деякі приклади реформування та приватизації залізниць у таких європейських країнах, як Великобританія, Швейцарія, Швеція, Німеччина, Польща. Як висновок, запропоновано оптимальний механізм відкриття залізничного ринку для України в мирний час. Проаналізовано стан залізничних пасажирських перевезень до та під час війни – російської агресії проти України з 24.02.2022 р. та запропоновані заходи щодо управління змінами в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** управління змінами, залізничні пасажирські перевезення, реформування, приватизація, війна

**JEL Класифікація:** L10, L32, L92, M21, M41, R11, R41

## ВСТУП

Головною метою діяльності підприємства є:

- отримання прибутку з найменшими затратами;
- підвищення його конкурентоспроможності.

Щоб цього досягти потрібні якісне управління, упровадження в господарську діяльність змін, які нададуть можливість суб'єктові господарювання пристосуватися до сучасних умов функціонування та посилити конкурентні позиції. Таким чином, необхідне своєчасне реагування на зовнішні, внутрішні зміни та вмиле управління ними.

Серед підприємств різних галузей слід виділити залізничний транспорт як найбільш економічно значущу галузь, що забезпечує життєдіяльність усієї країни. Підвищення його конкурентоспроможності та стабільності роботи, особливо в умовах

війни, неможливо уявити без підвищення ефективності управління ним та застосування змін. Тому необхідно розглянути передумови побудови процесу управління змінами на підприємствах залізничного транспорту.

Перегляд управління та застосування змін неможливі без звернення до питань реформування залізничного транспорту України.

Розвиток залізничного транспорту України стосується всієї мережі підприємств Укрзалізниці. Розвиток залізничної галузі потребує масштабних державних проєктів реформування. При цьому слід зазначити, що залізнична галузь може мати позитивні результати в розвитку за умови існування нових знань щодо дослідження закономірностей розвитку цієї сфери. Саме поняття «розвиток» слід визначити як процес, після якого відбувається зміна якості явища. І тому далі слід ураховувати ще такий важливий момент, як управління такими змінами.

Найчастіше під категорією «розвиток» мають на увазі :

- інноваційні зміни, їх упорядкування;
- удосконалення роботи залізничного транспорту, у якому слід виділити збиткові пасажирські перевезення. Їхній успішний розвиток залежить від задіяних механізмів державного регулювання, особливо в надзвичайних умовах, що особливо актуально тепер, коли йде війна з Російською Федерацією.

При формуванні успішної програми управління змінами слід ураховувати європейський досвід, а також основні проблеми розвитку залізничного транспорту в Україні:

- низький рівень залучених інвестицій та бюджетного фінансування;
- відсутнє системне відновлення основних фондів;
- проблему підвищення якості пасажирських перевезень та надання послуг;
- недосконалість базових положень тарифної політики;
- суттєві вади в організації та забезпеченні пасажирських перевезень;
- недостатню державну підтримку розвитку галузі;
- низьку ефективність системи державного регулювання діяльності залізничного транспорту України;
- недостатню конкурентоспроможність українських залізниць.

У свою чергу, питання реформування нерозривно пов'язане з процесом управління змінами на підприємствах. Аналізу стану залізничних пасажирських перевезень під час війни та пропозиціям щодо його покращення обов'язково має передувати дослідження процесу управління розвитком пасажирських перевезень та світових моделей функціонування залізниць із питанням приватизації залізничних пасажирських перевезень, щоб адаптувати зарубіжний досвід в Україні.

Далі можна виділити ряд необхідних етапів дослідження:

- дослідження напрямів реформування залізничного транспорту та державного регулювання з дотриманням європейських стандартів (Директив ЄС), оскільки реформування є одним з напрямків управління змінами;
- побудова структури процесу управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень у мирний час, як одного із заходів розвитку залізничного транспорту;
- дослідження світових моделей функціонування залізниць та відповідної моделі в Україні з питаннями приватизації залізничних пасажирських перевезень та підприємницького ризику, щоб урахувати зарубіжний досвід, який би допоміг в управлінні змінами на підприємствах;
- дослідження стану залізничних пасажирських перевезень під час війни та пропозиції щодо його покращення, оскільки саме в цей час порушується багато принципів нормального функціонування галузі.

Таким чином формуються передумови щодо побудови процесу управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень у воєнний час.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

На сьогодні вирішенню питань щодо реформування залізничного транспорту, його приватизації, підвищення ефективності функціонування підприємств на залізницях, управління змінами та розвитком, питанням транспортної логістики залізничних пасажирських перевезень приділяється значна увага з боку багатьох учених.

Питанням управління змінами на підприємстві приділена значна увага такими вченими, як Скібіцький О. М., Стеців С. Р., Широкова Г. В., Карпенко О. О., Шевченко І. Б., Пічугіна Т. С. та інші. Щодо поточного дослідження слід вказати на такі погляди науковців відносно змін та управління ними. Так, Скібіцький О. М. стверджує, що «зміни» – це нововведення, які мають спричинити оцінку й зміну цілей організації, структури, технологічних процесів, здійснення будь-якої діяльності, модифікацію поведінки працівників [1]. Стеців С. Р. поняття «зміни» розглядає як нововведення, які можуть уміло поєднуватись у різних напрямках, а саме, наприклад: зміна цілей організації, структури, конструкції виробів, технологічних процесів та інше [2]. Таке визначення обумовлює важливість застосування управління змінами, як одного із заходів розвитку підприємств та реформування.

Вирішенню проблем підвищення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту, питанням його реформування та розвитку присвячені праці Бараша Ю. С., Чаркіної Т. Ю. [3], Никифорука О. І. [5], Дейнеки О. Г., Позднякова Л. О. [6], Пенькова К. [8], Кузьо В., Затворницької О., Яблоновського Д. [13] та інших.

Практичні результати досліджень вищезазначених науковців відносно реформування залізничного транспорту в рамках управління змінами підприємств цієї галузі в сфері пасажирських перевезень є надзвичайно актуальними та потребують поглиблення, оскільки ці дослідження проводилися з урахуванням підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень та не враховували особливостей воєнного часу. Так, науковцями Барашем Ю. С., Чаркіною Т. Ю. було вказано, що одним із напрямів підвищення ефективності є вмале управління змінами, яке має включати [3]:

- реформування;
- стратегічний розвиток;
- формування нових структурних підрозділів;
- розробку нових видів послуг;
- адаптацію пасажирських перевезень та послуг до вимог Євросоюзу.

На праці вищезазначених науковців можна спиратися при подальшому формуванні передумов щодо побудови процесу управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень у воєнний час.

Серед зарубіжних учених відзначаються праці Ma Y. L., Gao Y. [16], Li Z., Zhou X., Gu A., Li Q. [17], Lingaitis V., Sinkevicius G. [18], Palmisano G. O., Govindanb K., Loisi R. V., Sasso P. D., Roma R. [19], Ruocco G. Di., Sicignano E., Fiore P., D'Andria E. [20] та інших. Аналіз їхніх праць ліг в основу дослідження світових моделей функціонування залізниць, питань приватизації залізничних пасажирських перевезень та підприємницького ризику.

Система організації залізничних пасажирських перевезень повинна дотримуватися європейських стандартів. Виконання цих стандартів передбачає:

- упровадження високошвидкісного залізничного руху;
- зменшення збитковості та підвищення ефективності пасажирських перевезень;
- покращення сервісу та підвищення якості послуг;
- модернізацію дільниць.

Слід зазначити, що аналіз наукових джерел та зарубіжних галузевих стратегій зумовлює формування транспортної політики країни на основі транспортної стратегії держави. В Україні транспортна політика реалізується через Міністерство інфраструктури та держдепартаменти видів транспорту.

У дослідженні враховані основні принципи та положення Національної транспортної стратегії України (на період до 2030 року). Дотримання Національної транспортної стратегії України передбачає [4]:

- надання населенню безпечних, доступних та високоякісних транспортних послуг незалежно від місця проживання;
- підвищення швидкості та комфортності проїзду пасажирським транспортом;
- забезпечення високої мобільності населення на рівні середніх показників країн Євросоюзу;
- оновлення рухомого складу;
- упровадження новітніх технологій та інформаційного супроводу перевезень;
- створення мультимодальних пасажирських транспортних мереж;

- забезпечення розвитку туристичних маршрутів у віддалених регіонах країни шляхом використання вузькоколіїних залізниць та ін.

Слід зазначити, що таких досліджень, які б характеризували роботу залізничної галузі у воєнний час із рекомендаціями не вистачає. До того ж відсутня інформація щодо існування передумов побудови процесу управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень саме у воєнний час. Тому актуальність цього дослідження дуже висока.

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Визначення передумов побудови процесу управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень у воєнний час.

## МЕТОДИ

На початку дослідження виділимо принципи розроблення стратегії реформування та модернізації залізничної транспортної системи в ЄС та Україні в мирний час. Серед них треба зазначити структурні, інституціональні, техніко-технологічні зміни на засадах європеїзації, технологізації, інтеграції через застосування комбінованої транспортної політики [5]. Також слід зазначити, що в Україні державне управління розвитком транспортної інфраструктури переважно здійснюється з точки зору стратегічного управління, державних програм, проєктів. При цьому слід мати на увазі можливість упровадження директив ЄС відносно адаптації розвитку транспортної інфраструктури ЄС і України у вітчизняні нормативно-правові акти. Це дасть деякі позитивні наслідки для залізничних пасажирських перевезень:

- можливість імпорту нових технічних рішень і технологій із метою модернізації рухомого складу;
- підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту України.

Директива ЄС 91/440, яка була прийнята в Євросоюзі, передбачає розподіл функцій утримання інфраструктури залізниць та організації експлуатаційної роботи [6]. Зазначимо основні положення Директиви:

- нерентабельні галузі повинні отримати підтримку від держави та зацікавлених сторін;
- ефективність роботи залізниць залежить від посилення їхніх позицій на транспортному ринку.

Для країн-членів Євросоюзу вищезазначена директива визначає шляхи проведення реформ на умовах [6]:

- роздільного обліку витрат на розвиток і утримання інфраструктури;
- дотримання й виконання функцій експлуатації;
- забезпечення права виходу третіх осіб на національні залізниці.

Ухвалені рішення щодо виконання положень Директиви ЄС 91/440 у різних країнах відрізняються.

Окремо слід відзначити сучасний стан залізничного транспорту в процесі реформування. Протягом останніх років спостерігається падіння обсягів пасажирських перевезень через зниження обсягів виробництва відповідного сектора економіки, економічні втрати внаслідок анексії АР Крим, дестабілізацію ситуації на Донбасі, здорожчання продукції для потреб галузі, девальвацію національної валюти, зниження фінансових можливостей населення.

На перспективу, щоб вивести залізничні пасажирські перевезення на кращі позиції, треба сформувати новий механізм управління їхньою конкурентоспроможністю. Це управління має бути спрямоване на:

- використання позитивних зовнішніх факторів;
- обмеження деструктивних факторів впливу;
- забезпечення гнучкості управлінських рішень.

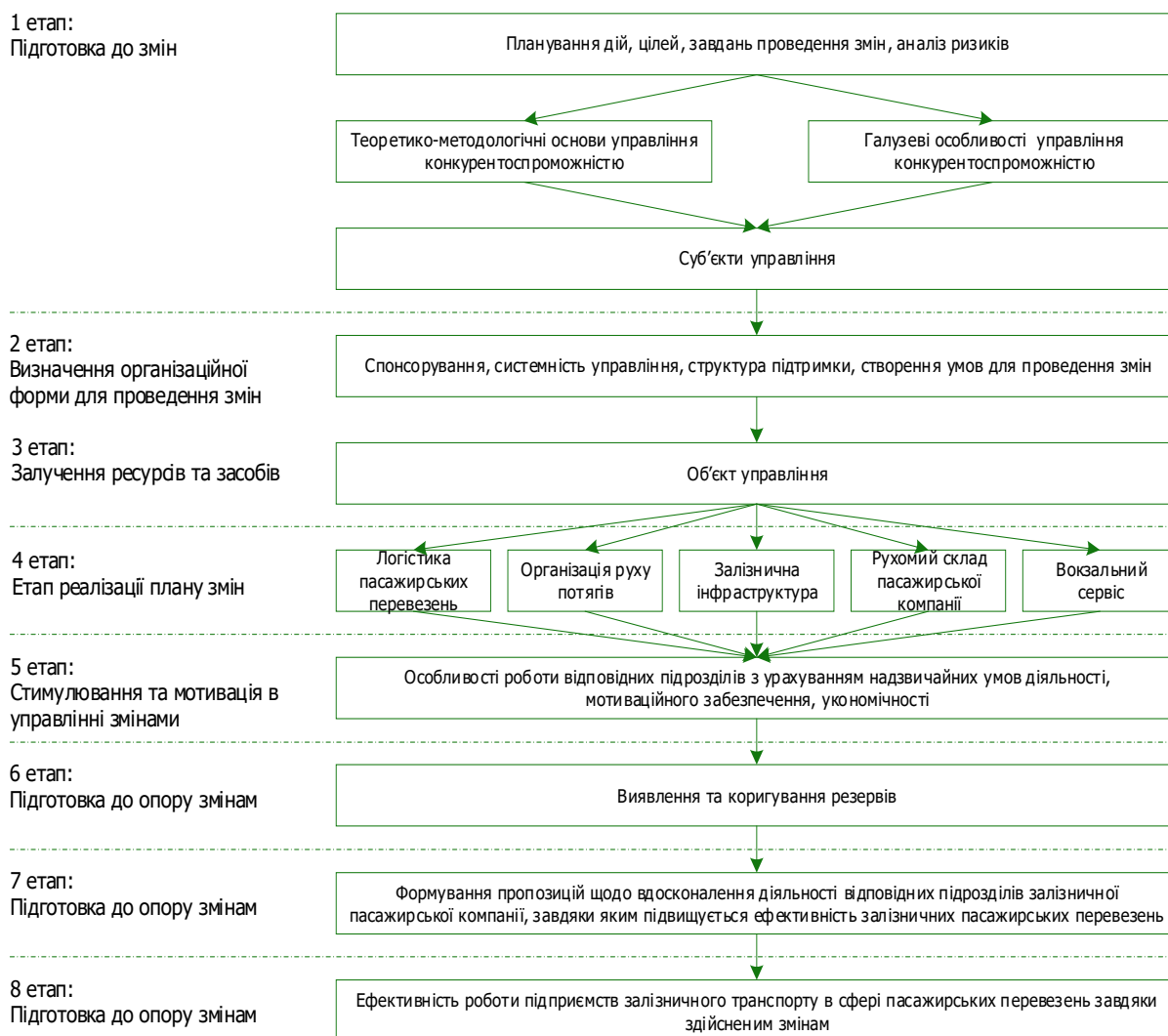
При цьому при дослідженні процесу управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень вважається доцільним застосування системно-процесного підходу, таких методів теоретичного дослідження, як аналіз, синтез, моделювання та системно-структурний підхід.

## РЕЗУЛЬТАТИ

На основі аналізу досліджень структури механізму реалізації змін слід виділити такі загальні етапи [7]:

1. підготовка до змін;
2. визначення організаційної форми для проведення змін;
3. залучення ресурсів та засобів;
4. етап реалізації плану змін;
5. стимулювання та мотивація в управлінні змінами;
6. підготовка до опору змінам;
7. розвиток нововведення;
8. контроль досягнення цілей змін.

Ці етапи є стадіями процесу управління змінами в мирний час, які лягли в основу побудови структури процесу управління змінами на підприємствах залізничного транспорту з урахуванням підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень, що наведено на Рис. 1.



**Рис. 1 Структура процесу управління змінами на підприємствах залізничного транспорту з урахуванням підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень.** (Джерело: розробка Матусевича О. О. на основі [7])

Кожний вищезазначений етап механізму управління змінами передбачає деякі дії, обумовлені умовами, принципами та підходами в їх здійсненні.

Так, перший етап (підготовка до змін) передбачає планування дій, цілей, завдань проведення змін, аналіз ризиків, урахування підходи та принципи теоретико-методологічних основ управління конкурентоспроможністю, а також галузевих особливостей управління конкурентоспроможністю. Далі визначаються суб'єкти управління, які на другому й третьому етапах визначаються з організаційними формами для проведення змін та залученням ресурсів і засобів. Іде робота щодо спонсорювання, формування системності управління, структури підтримки, а також створення умов для проведення змін. Далі визначаємося з об'єктами управління, які розкриваються на четвертому етапі механізму управління змінами [7]:

- логістика пасажирських перевезень;
- організація руху потягів;
- залізнична інфраструктура;
- рухомий склад пасажирської компанії;
- вокзальний сервіс.

При цьому слід урахувати складові або фактори, які впливають на конкурентоспроможність пасажирських перевезень для кожного об'єкта. Для логістики пасажирських перевезень це:

- обсяг перевезень;
- величина тарифів на перевезення;
- наявність конкурентів та частка ринку, яку займає конкурент;
- населеність рухомого складу;
- якість перевезень.

Відносно організації руху потягів:

- графік руху потяга;
- кількість зупинок потяга;
- композиція потяга;
- термін подорожі;
- підвищення комфортності.

Залізнична інфраструктура:

- стан залізничної інфраструктури;
- дальність подорожі;
- безпека поїздки.

Рухомий склад пасажирської компанії:

- вартість поїздки;
- вартість рухомого складу;
- технічна характеристика рухомого складу;
- вид рухомого складу;
- швидкість руху;
- вартість планових видів ремонту;
- якісні показники рухомого складу;
- вартість технічного обслуговування.

Вокзальний сервіс:

- кваліфікація обслуговуючого персоналу;
- якість обслуговування;
- мотивація персоналу.

На п'ятому етапі «Стимулювання та мотивація в управлінні змінами» досліджуються особливості роботи відповідних підрозділів з урахуванням надзвичайних умов діяльності, мотиваційного забезпечення, економічності (тобто оптимального фінансового забезпечення).

На шостому етапі йде підготовка до опору змінам, де здійснюється в першу чергу виявлення та коригування резервів.

На сьомому етапі розвитку нововведення здійснюється формування пропозицій для відповідних підрозділів залізничної пасажирської компанії, завдяки яким підвищується ефективність залізничних пасажирських перевезень.

На заключному, восьмому, етапі механізму управління змінами – контроль досягнення цілей змін – визначається ефективність роботи підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень завдяки здійсненим змінам.

Далі наше дослідження потребує вивчення моделі функціонування української залізниці. Однак слід зазначити, що у відкритих джерелах інформація відносно аналізу функціонування такої моделі відсутня. Дуже частково цю інформацію можна знайти в спеціалізованих наукових журналах економічного спрямування залізничної галузі зарубіжних країн та в експертів, які розробляли положення Директив Євросоюзу щодо реформування залізничного транспорту в Європі, а в Україні – положення Національної транспортної стратегії України до 2030 р.

Так, експертами запропоновані такі моделі розвитку залізниці, як [8]:

- концептуальна (упровадження механізму організаційно-економічного розвитку галузі);
- цільова (прогнозування стану ринку транспортних послуг);
- стратегічна (реалізація стратегії диверсифікації).

Узагалі виділяють такі моделі функціонування залізниць:

- американська – вертикально інтегрована модель;
- європейська – модель вертикального розділення залізничного транспорту;
- австралійська – вертикально інтегрована модель із конкурентним доступом.

Оскільки можливість запровадження директив ЄС у вітчизняні нормативно-правові акти має за мету адаптацію розвитку транспортної інфраструктури ЄС і України, слід окремо розглянути ці директиви.

Відносно Директив Євросоюзу слід зазначити таке. Основою внутрішніх змін в Україні щодо різних сфер економіки в останні роки є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 16 вересня 2014 р. [9].

Згідно з Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, співробітництво у сфері залізничного транспорту передбачає імплементацію 8 директив і 4 регламентів. Серед них є Регламент (ЄС) № 1371/2007 Європейського парламенту й Ради від 23.10.2007 р. про права та обов'язки пасажирів залізничного транспорту, що входив до спеціального залізничного пакету [10]. Його метою було оновлення європейських залізниць, у першу чергу за рахунок покращення послуг залізничних пасажирських перевезень.

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 р. № 1148-р, розроблено плани імплементації за трьома з восьми директив та Регламентом (ЄС) № 1371/2007. План імплементації включає наступні дії [11]:

- розробка стандартів якості послуг із перевезення пасажирів залізничним транспортом;
- визначення державного органа, відповідального за контроль якості послуг із перевезення пасажирів залізничним транспортом;
- розробка Державної цільової програми забезпечення доступу до залізничних перевезень осіб із обмеженими можливостями;
- запровадження системи управління якістю з метою підтримки якості послуг із перевезення пасажирів залізничним транспортом.

Регламент (ЄС) № 1371/2007 Європейського парламенту й Ради містить посилання на інші документи, здійснення та впровадження яких поки відкладено [11]:

- Директива 95/18/Є Ради від 19.06.1995 р. «Про ліцензування залізничних підприємств»;
- Директива 95/46/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 24.10.1995 р. «Про захист громадян стосовно обробки персональних даних та про вільне переміщення таких даних»;

- Директива 91/440/ЕЕС Ради від 29.07.1991 р. «Про розвиток залізниць у Європейському Співтоваристві»;
- Директива 2001/16/ЕС Європейського парламенту та Ради «Про сумісність транс'європейської високошвидкісної залізничної системи»;
- Директива 90/314/ЕЕС Ради від 13.06.1990 р. «Про організовані туристичні подорожі, відпочинок під час відпустки й пакетні путівки»;
- Директива 2001/14/ЕС Європейського Парламенту і Ради від 26.02.2001 р. «Про розподіл пропускнуої можливості залізничної інфраструктури, стягнення зборів за користування залізничною інфраструктурою та сертифікації на відповідність вимогам безпеки».

Є певні труднощі в запровадженні положень Регламенту (ЄС) № 1371/2007 відносно залізничних пасажирських перевезень:

- неможливість виконання вимог Регламенту в установлені терміни;
- відсутність внутривидової конкуренції пасажирських перевезень на залізничному транспорті України;
- фінансові можливості.

Однак прийняття та здійснення цих положень дозволить [12]:

- удосконалити систему контролю за їх виконанням
- підвищити якість послуг на основі європейських стандартів;
- додати деякі нові норми та стандарти у відносини між підприємствами залізничного транспорту та пасажирями.

Окремо зазначимо, що здійснення цих положень впливає на формування моделі функціонування залізниці.

Якщо проаналізувати вищезазначені моделі функціонування залізниць, то основною відмінністю американської моделі від європейської є існування на своїх інфраструктурах вертикально інтегрованих компаній, які виділяють в окрему компанію, що буде займатися пасажирськими перевезеннями. При цьому всі моделі спрямовуються на підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Майбутнім завданням стане адаптація вищезазначеної схеми загальної структури процесу управління змінами на підприємствах залізничного транспорту для пасажирських перевезень у воєнний час, оскільки ця схема має працювати в мирний час.

Слід зазначити, що в кожній країні індивідуально визначаються співвідношення форм власності на залізниці. Це в свою чергу впливає на суб'єктивність окремої моделі функціонування залізниці. При цьому одним із принципів слід виділити підвищення участі приватного капіталу, що має впливати на питання приватизації залізничних пасажирських перевезень.

Далі розглянемо деякі приклади щодо реформування та приватизації залізниць у Європі.

Великобританія. Це перша країна Європи, яка займалася цим питанням з метою полегшення фінансового навантаження на держбюджет. Що стосується пасажирських перевезень, основними напрямками при реформуванні були [8]:

- приватизація залізничного транспорту та продаж франшиз на пасажирські перевезення;
- розділення інфраструктури й перевезень;
- створення лізингових компаній, які надають рухомий склад в оренду.

Результатом реформ 1994 р. стала поява 25 компаній-операторів пасажирських перевезень. При цьому держава тільки утримує ці компанії. Така модель функціонування вимагає високої управлінської та правової культури.

Швейцарія. Федеральні залізниці Швейцарії є однією з найуспішніших залізниць світу. Федеральні залізниці країни в 1998 р. стали акціонерним товариством зі 100 % державної власності, що забезпечує прибуткову діяльність. У цьому разі не вимагається розподілу на компанію інфраструктури та експлуатаційні компанії-оператори. Таким чином, немає сенсу в приватизації для успішного функціонування залізниць.

Швеція. Результатом реформування є поділ сфер експлуатації та інфраструктури – з'явилися 2 компанії, які працюють на комерційній основі, але вони перебувають у державній власності:

- SJ (експлуатація);
- BV (розвиток і утримання інфраструктури).

У результаті відбулося зниження експлуатаційних витрат, підвищилась якість послуг у пасажирських перевезеннях, зріс якісний рівень приміських перевезень.

Польща. Особливість реформування – акціонування. Поділ сфер діяльності також присутній. Приватні структури виконують господарську діяльність. У свою чергу акції «Polskie Linie Kolejowe» перебувають у державній власності.

Німеччина. Протягом трьох етапів реформування німецької залізниці частково була проведена приватизація «Deutsche Bahn AG». Її результатом стало створення компанії «DB Mobility Logistics AG», основним акціонером якої була «Deutsche Bahn AG». Головними принципами реформування стали:

- ефективне подолання недоліків системи та забезпечення незалежного керівництва системою залізничного транспорту;
- поділ комерційних і державних функцій. Із боку держави є тільки технічний контроль, регулювання залізничних перевезень, підтримка інноваційних проєктів та гарантування конкуренції.

Особливістю реформування стала регіоналізація місцевого пасажирського сполучення. Такі перевезення здійснюються в разі появи замовлень від муніципалітету.

Таким чином, зарубіжний досвід реформування показує, що поділ сфер діяльності на залізницях є найкращою формою управління. Однак у кожній моделі є її переваги, і недоліки. Це в свою чергу пояснюється:

- зняттям фінансового навантаження на держбюджет;
- спрямованістю на управління залізничною галуззю;
- необхідністю залучення інвестицій;
- прагненням до підвищення конкуренції залізничного транспорту з іншими видами транспорту та його ефективності (особливо у сфері пасажирських перевезень).

Перевагами реформування та приватизації залізничного транспорту країн Європи є:

- зниження експлуатаційних витрат одночасно з підвищенням якості послуг залізничних пасажирських перевезень, що покращує фінансове становище залізниць;
- підвищення ефективності залізничних пасажирських перевезень одночасно зі збільшенням їх обсягів;
- підвищення конкурентоспроможності.

До недоліків слід віднести:

- приватизація не вирішує проблеми інвестування в розвиток інфраструктури;
- конкуренція існує тільки на місцевих залізничних пасажирських перевезеннях.

Далі слід звернути увагу на підприємницькі ризики, які виникають у разі приватизації. У разі приватизації суб'єкт стає власником підприємства. А оскільки ринкові відносини побудовані на готовності ризикувати заради більшої вигоди, підприємницький ризик є невід'ємним елементом ринкової економіки.

Узагалі, ризиком вважається подія, настання якої може призвести до невизначеності. Надалі необхідно обрати оптимальне рішення для запобігання негативним наслідкам або для отримання позитивних результатів. Ризик, як правило, включає три аспекти:

- вибір між варіантами дії;
- оцінка ймовірності неуспіху;
- дія, яка може призвести до збитків.

Серед факторів, які спричиняють виникнення підприємницького ризику, слід відзначити зовнішні (конкуренція, непередбачувані зміни в міжнародних та вітчизняних нормативно-правових актах, інфляція, політична нестабільність та інші) та внутрішні (зміни в процесі виробництва, внутрішні фінансові проблеми, помилки при ухваленні та реалізації рішень та інші).

Однак при всій складності ситуації, коли настає підприємницький ризик, можна розраховувати й на позитивні наслідки:

- стимулювання планування;
- отримання додаткових вигід;

- стимуляція персоналу;
- підвищення конкурентоспроможності.

Негативні наслідки теж є. Вони призводять до втрат, складності ведення господарської діяльності. Найкращий результат від ризику залежить від професійності, досвіду персоналу та готовності ризикувати в потрібний час.

У разі приватизації залізничного транспорту в Україні може виникнути конфлікт інтересів між приватними операторами через черговість доступу до інфраструктури. У разі часткової приватизації можливе й скорочення обсягу пасажирських перевезень, що може призвести до зростання ризиків стійкості системи залізничних перевезень, і підвищення якості управління. У цьому разі ризики стійкості знизяться. Ураховуючи зарубіжний досвід у питанні приватизації, в цілому слід вказати на більш прийнятний для України польський варіант: Укрзалізниця повинна перебувати в державній власності при можливому одночасному існуванні окремих приватних структур, які б виконували господарську діяльність. Так, наприклад, учасниками ринку перевезень мають стати приватні локомотивні компанії. При цьому треба впровадити нове регулювання на рівні [13]:

- Держрегулятора (видача сертифікатів, ліцензій);
- Нацкомісії з держрегулювання (регулювання тарифів на доступ до колій).

Треба змінювати підхід до фінансування пасажирських перевезень: оскільки приміські та міжрегіональні перевезення є збитковими та некомерційними, компенсації за них повинні закладатися в місцевий/державний бюджет.

Таким чином, пропонуємо оптимальний механізм відкриття залізничного ринку для України. Основним критерієм оптимальності є широкий спектр операцій та дій на українському залізничному ринку з мінімумом фінансування. Цей механізм вважається оптимальним тому, що він забезпечить такий перелік змін та способів управління ними:

- здійснення урядом заходів щодо достатнього фінансування майбутнього оператора інфраструктури;
- розділення бухгалтерського обліку й господарської діяльності з управління інфраструктурою від пасажирських перевезень та незалежне управління компанією;
- підготовка методики розрахунку зборів за доступ до інфраструктури;
- розгляд фінансування пасажирських перевезень при умові розділення їх на суспільно важливі та комерційні;
- створення органу безпеки, який би перевіряв відповідність перевізників із метою видачі ліцензій на здійснення перевезень.

Наведемо ще деякі історичні приклади, які показують недоліки приватизації залізничних перевезень.

Однією з перших країн, яка зважилася на приватизацію залізничних перевезень, були США. У країні орієнтувалися насамперед на попит та отримання прибутків. Це призвело до майже зникнення залізничних пасажирських перевезень через конкуренцію з іншими видами транспорту. На жаль, важливість залізничних пасажирських перевезень була усвідомлена лише під час надзвичайних ситуацій, коли потрібне швидке та безпечне вивезення великої кількості населення із зони небезпеки. Тому США вимушені були створити державну компанію Amtrak, щоб змінити ситуацію в країні.

У Великобританії приватизація теж не мала переваг. Економія на відновлення та утримання колій призвела до небезпечного руху на залізницях країни. Це спричинило обмеження швидкості, а надалі – і довело до банкрутства приватну компанію Railtrack. Надалі була створена державна компанія залізничної інфраструктури Network Rail.

Ці приклади показують, що приватний сегмент перш за все орієнтується на прибуток. При цьому не враховується досягнення якості послуг. Слід указати на великі стартові інвестиції з тривалим терміном окупності. А треба забезпечити рентабельність залізниць. Інвестувати величезні суми просто не вигідно, тому й такий плачевний результат. Вартість послуг має бути достатньо високою, щоб покрити інвестиції та тривалий час очікування. Тому тільки держава може дотувати залізничний транспорт, приймаючи на себе частину ризиків.

Для України застосування приватизації можливе щодо залізничних пасажирських перевезень, локомотивів. Як варіант, це стосується приватного вагонного парку. Але поки що рішення багатьох питань, пов'язаних із фінансуванням і підвищенням ефективності залізничних пасажирських перевезень, їх конкурентоспроможністю, дуже складні.

Ураховуючи зарубіжний досвід реформування та приватизації залізниць, управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень, слід звернути увагу на таку проблему, як особливості управління залізничними пасажирськими перевезеннями в умовах війни з метою формування пропозицій щодо покращення стану залізничних пасажирських перевезень.

Спочатку слід з'ясувати стан залізничних пасажирських перевезень до та під час війни – російської агресії проти України з 24 лютого 2022 року.

Продовжуючи розкриття останнього питання щодо приватизації, слід нагадати, що два роки тому було започатковано пілотний проєкт щодо залучення приватної тяги на залізницю. У рамках цього проєкту треба було протестувати допуск до залізничних перевезень приватних компаній-перевізників. Однак, на жаль, за цей період укладено договір лише з одним учасником. Тому проєкт було подовжено ще на один рік. Також слід указати, що зупинилось розпочате 2021 року реформування структури АТ «Укрзалізниця». Однак при цьому пасажирські перевезення перестають субсидуватися за рахунок вантажних. Це є позитивним моментом. Також 2021 року укладено домовленість між АТ «Укрзалізниця» та Deutsche Bahn Engineering & Consulting щодо консалтингу в галузі пасажирських перевезень [14].

Від початку російської військової агресії почалися масштабні удари по українській залізничній інфраструктурі: наприклад, зруйновано залізничний міст Лиман-Райгородок на Донеччині, обстріляні залізничні станції, унаслідок бомбардування вокзалу в Краматорську загинуло щонайменше 50 людей. Основні цілі – вокзали, залізничні мости, електричні підстанції. Саме залізниця відіграє особливу роль у період війни. За її допомогою доставляється зброя, гуманітарні вантажі, евакуюються мільйони людей. За час війни залізниця показала себе дуже міцною. Вона швидко пристосувалася до обставин. Залізнична мережа України дуже розгалужена. І навіть при пошкодженні одних ділянок вдавалося швидко їх відремонтувати та прокласти інші маршрути без зайвої бюрократії. Структура управління на АТ «Укрзалізниця» стала «горизонтальною»: рішення на місцях ухвалюються без додаткових віз керівництва. Робота залізниці ускладнюється ще тим, що часто доводиться спонтанно змінювати розклад. Слід зазначити, що залізниця під час війни важлива для обох сторін. Від початку воєнних дій Росія намагалася захопити логістичні центри Укрзалізниці в таких великих містах, як Київ та Харків. Однак це не вдалося через опір України. Силами ЗСУ було зруйноване залізничне сполучення з Росією, щоб перешкодити перевезенню військ та озброєння. Оскільки величезна територія Росії має складний ландшафт, російська армія завжди залежить від залізничних перевезень військ, техніки, пального, продовольства. Однак у результаті великого опору з боку України на більшості окупованих територій Росія не контролює вузлових залізничних пунктів.

Щоб завадити поставкам зброї в нашу країну із Заходу, вороги самі прагнуть зруйнувати українські залізничні шляхи.

Для забезпечення оптимальних умов функціонування залізничного транспорту органи державної влади запровадили низку заходів щодо управління змінами в умовах воєнного стану [15]:

- створені логістичні хаби в західних регіонах країни з метою перевантаження гуманітарної допомоги з автомобільного транспорту на залізничний;
- п'ятьма залізничними коридорами відбулася евакуація населення (понад 3 млн осіб);
- почав роботу європейський гуманітарний хаб Закарпатської ОВА в Словаччині;
- розпочато процедуру націоналізації залізничних вагонів Росії, які знаходяться на території України;
- відбувається переміщення українських підприємств, які знаходяться в зоні активних бойових дій;
- АТ «Укрзалізниця» стало державним оператором створення стратегічного запасу харчових продуктів для забезпечення потреб населення на мінімальний строк в 1 місяць.

Також слід указати, що АТ «Укрзалізниця» запустила сайт <https://uz-vezemo.com/> про пасажирські перевезення під час війни. На сайті можна знайти актуальну інформацію щодо евакуаційних рейсів, міжнародних маршрутів, роботи вокзалів, черг на пунктах перетину кордонів із країнами ЄС. Також на сайті є мапа всіх працюючих кас на вокзалах у понад 60 населених пунктах країни. Таким чином, можна сказати, що основні завдання Укрзалізниці – це гуманітарні вантажі, порятунок населення та відбудова економіки.

## ДИСКУСІЯ ТА ВИСНОВКИ

У рамках формування передумов побудови процесу управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень у воєнний час можна зазначити вирішення пов'язаної низки питань, кожне з яких зумовлює інше. Причому перелік передумов слід шукати, починаючи з проблем, що існують у мирний час, щоб поступово перейти до існуючого становища.

Спочатку визначаються питання існування проблем розвитку залізничного транспорту в Україні. Рішення цих проблем можливе через реформування залізничного транспорту та державного регулювання з дотриманням європейських стандартів (Директив ЄС). Це надасть можливість модернізації рухомого складу та підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту України.

Оскільки реформування є одним із напрямів управління змінами, наступне питання стосується побудови структури процесу управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень у мирний час, як одного із заходів розвитку залізничного транспорту.

Побудова вищезазначеної структури є науковою новизною.

У подальшому така структура повинна враховувати особливості світових моделей функціонування залізниць та відповідної моделі в Україні, особливості приватизації залізничних пасажирських перевезень за кордоном та підприємницького ризику. Це потрібно, щоб враховувати всі фактори, які можуть впливати на конкурентоспроможність пасажирських потягів. Серед таких факторів слід зазначити:

- фактори, які залежать від характеристики рухомого складу;
- фактори, які залежать від конкуренції між видами транспорту;
- фактори, які залежать від організації руху;
- фактори, які залежать від стану інфраструктури та дальності подорожі;
- фактори, які залежать від якості обслуговування пасажирів.

Обов'язково потрібно враховувати зарубіжний досвід, який би допоміг в управлінні змінами на підприємствах залізничного пасажирського транспорту України.

Останнім питанням у ланцюзі логічних послідовних питань зазначеної теми дослідження є визначення стану залізничних пасажирських перевезень під час війни в Україні. Саме перебування країни в стані війни дуже впливає на процес управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. З'являються нові фактори, які впливають на функціонування галузі.

Досвід реформування та приватизації залізниць у Європі з урахуванням особливостей залізничних пасажирських перевезень в Україні під час війни показує необхідність виділення окремих секторів у сфері пасажирських перевезень (із запровадженням низки заходів щодо управління змінами), а саме:

- евакуаційний;
- мобілізаційний;
- управління роботою хабів та вокзалів, як основних вузлових центрів;
- регулювання часу роботи з урахуванням зміни тривалості комендантського часу.

Таким чином, увесь цей комплекс послідовно вирішуваних питань формує передумови побудови процесу управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень у воєнний час.

Порівняно з іншими науковими працями можна зазначити, що подібних глибоких досліджень не проводилося, а застосування висновків спрямоване на залізничні пасажирські перевезення.

## REFERENCES / ЛІТЕРАТУРА

1. Skibitskyi, O. M. (2013). *Upravlinnia liudskym potentsialom: personal, psychologiya, motyvatsiia, vidpovidalnist: monografiia*. Kyiv: TOV Try-K. scientific and practical articles. "Bulletin of the Economy of Transport and Industry), Harkiv: UkrDUZT, 53, 24-30.
2. Stetsiv, S. R. (2011). *Sutnist ta etapy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi*. *Visnyk Natsionalnogo universytetu "Lvivska politehnika"* (Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"), 714, 155–161.
3. Barash, Yu. S., & Charkina, T. Yu. (2016). *Strategiia upravlinnia reformuvannia zaliznychnym transportom Ukrainy*. *Zbirnyk naukovo-praktychnykh statei "Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti"* (Collection of
4. *Natsionalna transportna strategiia Ukrainy na period do 2030 r.* (National transport strategy of Ukraine for the period until 2030). *Shvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vad 30.05.2018r. №430-r.* [http://search.liga-zakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/NT3764.html](http://search.liga-zakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT3764.html)

5. Nykyforuk, O. I. (Ed.). (2017). Rozvytok infrastrukturyh sektoriv yak chynnyk realizatsii prioritetnyh napryamiv ekonomichnoi polityki Ukrainy: kolektyvna monografiya. Kyiv: NAN Ukrainy, DU "In-ekon. ta prognozuv. NAN Ukrainy". <http://ief.org.ua/docs/mg/295.pdf>
6. Deineka, O. G., & Pozdniakova, L. O. (2018). Zarubizhnyi dosvid reformuvannia zaliznychnogo transportu v konteksti publichnogo upravlinnia ta administruvannia Ukrzaliznytsi. <https://railway-publish.com/articles-icut-magazine/5566-zarubizhnyi-dosvid-reformuvannya-zaliznychnogo-transportu-v-konteksti-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya-ukrzaliznytsi.html>
7. Matushevych, O. O. (2019). Pryncypy ta mehanizm upravlinnia zminamy pidpryemstv zaliznychnogo transport v sferi pasazhurskyh perevezen. Mizhnarodnyi tehniko-ekonomichnyi zhurnal Ukrainiska zaliznytsia (International technical and economic journal Ukrainian Railways), 9(75), 32 – 35.
8. Penkova, K. (Ed.). (2018). Modeli funktsionuvannia zaliznychnykh perevezen. Ogljad inozemnogo dosvidu. <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29219.pdf>
9. Uгода pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskim Soiuzom vid 16 versnia 2014 r. (Association Agreement between Ukraine and the European Union dated September 16, 2014.). [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248387631](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631)
10. Nykyforuk, O. I., & Stasiuk O. M. (2017). Yevropeiski pryntsyipy pasazhyrskikh perevezen zaliznychnym transportom ta ih zaprovadzhenia v Ukraini. Internet-gazeta "Ekonomika". (Internet newspaper "Economica"). <http://economica.com.ua/article/71814980.html>
11. Plan implementatsii Reglamentu № 1371/2007 Yevropeiskogo Parlamentu ta rady. (Implementation plan of Regulation No. 1371/2007 of the European Parliament and the Council). Pro prava ta oboviazky pasazhyriv, yaki korystuiutsia zaliznychnym transportom. [www.kmu.gov.ua/document/247841269/Action%20Plan\\_1371-2007\\_EU.Pdf](http://www.kmu.gov.ua/document/247841269/Action%20Plan_1371-2007_EU.Pdf)
12. Matushevych, O. O., Charkina, T. Yu., & Galushko, L. D. (2020). Yevropeyskyi dosvid shchodo upravlinnia zminamy pidpryemstv zaliznychnogo transport v sferi pasazhyrskikh perevezen. Elektronne naukove fahove vydannia "Efektyvna ekonomika". (Electronic scientific publication "Efficient Economy"). №2. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.63](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.63)
13. Kuz'o, V. (Ed.). (2019). Liberalizatsiia rynku zaliznychnykh perevezen v Ukraini. Uroky krain Yevropeiskogo soiuzu.]. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Либералізація-ринку-залізничних-перевезень.pdf>
14. Sichkar, D. (2022). Zminy u transportnii galuzi: yaki perspektyvy i shcho potribno zrobyty. <https://eba.com.ua/zminy-u-transportnij-galuzi-yaki-perspektyvy-i-shho-potribno-zrobyty/>
15. NISD Natsionalnyi instytut strategichnykh doslidzhen (2022). Funktsionuvannia transportnogo sektoru Ukrainy v umovah pravovogo rezhymu voiennoho stanu. [Elektroni resurs] – Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-eksper-tiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho>
16. Ma Y. L., & Gao Y. (2016). Passenger Transportation Structure Optimization Model Based on User Optimum. *Procedia Engineering* (137), 202-209. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.01.251>
17. Li, Z., Zhou, X., Gu, A., & Li, Q. (2015). A complete approach for CIM modelling and model formalizing. *Information and Software Technology* (65), 39–55. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.04.003>
18. Lingaitis, V., & Sinkevicius, G. (2014). Passenger Transport by Railway: Evaluation of Economic and Social Phenomenon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (110), 549-559. DOI: [10.1016/j.sbspro.2013.12.899](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.899)
19. Palmisano, G.O., Govindanb, K., Loisi, R.V., Sasso, P. D., & Roma, R. (2016). Greenways for rural sustainable development: An integration between geographic information systems and group analytichierarchy process. *Department Land Use Policy* (50), 429–440. DOI: [10.1016/j.landusepol.2015.10.016](https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.10.016)
20. Ruocco, G. Di, Sicignano, E., Fiore, P., & D'Andria, E. (2017). Sustainable Reuse of Disused Railway. *Procedia Engineering* (180), 1643-1652. DOI: [10.1016/j.proeng.2017.04.327](https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.327)
21. Pratt, S. (2011). Economic linkages and impacts across the Talc. // *Annals of Tourism Research*. 38 (2). 630–650. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.014>
22. Nam, H. S., & Song, D. W. (2010). Maritime Logistics Hub in Concept and Practice. *12th WCTR* (July 11-15, 2010, Lisbon, Portugal). Lisbon, Portugal. 21 p. DOI: [10.21474/IJAR01/11758](https://doi.org/10.21474/IJAR01/11758)
23. Charkina, T., Barash, Yu., Bobyl, V., Bozhok, N., & Chornovil, O. (2018) Principles of Determining the Basic Functions of Railway Hubs. Published in: *12<sup>th</sup> International Conference on Intelligent Technologies*

- in Logistics and Mechatronics Systems ITELMS'2018.* 21 – 25. <http://eadnurt.diiit.edu.ua/jspui/handle/123456789/10667>.
24. Bobyl, V., Matushevich, O., Matushevich, O., & Chornovil, O. (2018). Railway transport risk management and insurance / Financial and credit activity: problems of theory and practice. Kharkiv, Vol. 2, 25, 128–138. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136479>
  25. The development of international passenger rail transport. UNECE. Geneva, 2021 [https://unece.org/sites/default/files/2021-03/2017835\\_E\\_cover\\_pdf%20web.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2021-03/2017835_E_cover_pdf%20web.pdf)
  26. A global vision for railway development. International Union of Railways (UIC) (2015) – Paris. [https://uic.org/IMG/pdf/global\\_vision\\_for\\_railway\\_development.pdf](https://uic.org/IMG/pdf/global_vision_for_railway_development.pdf)
  27. ITF (2019), Efficiency in Railway Operations and Infrastructure Management, ITF Roundtable Reports, No. 177, OECD Publishing, Paris. [https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/efficiency-railway-operations-infrastructure\\_1.pdf](https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/efficiency-railway-operations-infrastructure_1.pdf)  
 Railway reform: Toolkit for improving Rail Sector Performance. (2017) Transport and ICT Global practice. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/529921469672181559/pdf/69256-REVISED-ENGLISH-PUBLIC-RR-Toolkit-EN-New-report-date-2017-12-27.pdf>

*Matushevych O., Kotlubai O., Bobyl V., Sydorochuk A.*

## **FEATURES OF THE MANAGEMENT OF RAILWAY PASSENGER TRANSPORTATION IN THE CONDITIONS OF WAR**

In the article, in order to determine the peculiarities of managing changes in railway transport enterprises in the field of passenger transportation in emergency conditions, research is conducted in the following directions: research into the directions of railway transport reform and state regulation; research on the mechanism of managing the development of passenger transportation; study of world models of railway functioning and the corresponding model in Ukraine; research on issues of privatization of railway passenger transportation and business risk; a study of the state of railway passenger transport during the war and proposals for its improvement. The article states the principles of strategy development in the reform and modernization of the railway transport system in the European Union and Ukraine in peacetime. On the basis of these principles, EU directives regarding the adaptation of the development of the transport infrastructure of Ukraine, and the state of railway transport in the process of reform, the article proposes the formation of a methodology for the development and implementation of a system of changes in the field of passenger transport of railway transport in peacetime. It is proposed to express the methodology of development and implementation of the system of changes in the field of passenger rail transport through the construction of a diagram of the general structure of the mechanism of change management, which will become the basis for the construction of a similar one in the wartime period. At this step, the stages of the mechanism of change management in measured time were defined. The article analyzed models of railway functioning and considered some examples of reforming and privatization of railways in such European countries as Great Britain, Switzerland, Sweden, Germany, and Poland. In a conclusion, the optimal mechanism for opening the railway market for Ukraine in peacetime is proposed. The state of railway passenger transportation before and during the war - the Russian aggression against Ukraine from February 24, 2022 - and proposed measures to manage changes under martial law were analyzed.

**Keywords:** change management, railway passenger transportation, reform, privatization, war

**JEL Classification:** L10, L32, L92, M21, M41, R11, R41