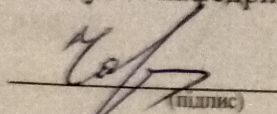


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Український державний університет науки і технологій

Кафедра економіки та менеджменту

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

 Тетяна ЧАРКІНА
(підпис) (ПІБ)

«16» грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

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

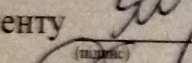
Спеціальність 073 Менеджмент
(код) (назва)

Освітньо-професійна програма Менеджмент
(назва)

Тема: Застосування диференційованих стратегій реалізації антикризових проектів у секторі пасажирських перевезень на залізничному транспорті

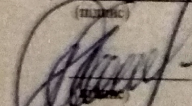
Theme: Application of differentiated strategies for the implementation of anti-crisis projects in the passenger transportation sector by rail

Керівник дипломної роботи: професор кафедри
економіки та менеджменту

 Лариса МАРЦЕНЮК
(посада) (підпис) (ПІБ)

Студент групи

Student

 Людмила ОЛИЦЬКА
(підпис) (ПІБ)

Olytska Liudmyla
(Family name)

АНОТАЦІЯ

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 120 сторінок, в тому числі 112 сторінки основного тексту. Список використаних джерел налічує 68 позиції.

Ключові слова: криза, антикризове управління, пасажирські перевезення, залізничний транспорт, стратегії антикризового управління

Завданням даної магістерської роботи є розробка антикризових заходів для Укрзалізниці в пасажирському секторі задля пом'якшення кризи на залізничному транспорті у секторі пасажирських перевезень, що утворилася внаслідок поширення епідемії коронавірусу.

У першому розділі проаналізовано ключові поняття, що застосовуються в антикризовій діяльності та загальновідомі антикризові стратегії.

У другому розділі проаналізовано структуру управління пасажирського господарства Укрзалізниці, проведено аналіз показників пасажирських перевезень, виявлені причини збитковості пасажирських перевезень на залізничному транспорті.

В третьому розділі визначено можливі антикризові стратегії, що можуть бути реалізовані на залізничному транспорті, а також розроблено заходи пом'якшення кризи на залізничному транспорті у секторі пасажирських перевезень, що утворилася внаслідок поширення епідемії коронавірусу.

ABSTRACT

Explanatory note: 120 pages, including 112 pages of the main text. The list of used sources consists of 68 items.

Keywords: crisis, crisis management, passenger traffic, rail transport, crisis management strategies.

The aim of the master's thesis is to develop crisis measures for Ukrzaliznytsia in the passenger sector in order to mitigate the crisis in the passenger traffic sector of rail transport, which was formed as a result of the spread of the coronavirus epidemic.

In the first chapter, the key concepts used in anti-crisis activities and well-known anti-crisis strategies are analysed.

In the second chapter, the structure of management of Ukrzaliznytsia's passenger economy is analysed, the analysis of indicators of passenger traffic is conducted, and the reasons for the unprofitability of passenger traffic of rail transport was discovered.

In the third chapter, possible anti-crisis strategies that can be implemented in rail transport are identified, and measures to mitigate the crisis in rail transport in the passenger traffic sector caused by the spread of the coronavirus epidemic are developed.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1. Аналіз наукових праць з визначення ключових понять, що застосовуються в антикризовій діяльності.	9
1.2. Аналіз існуючих стратегій антикризового менеджменту.	18
1.3. Сучасні методи діагностики кризового стану підприємства.	24
2. АНАЛІЗ ПАСАЖИРСЬКИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	42
2.1. Структура управління пасажирського господарства в Україні.	42
2.2. Аналіз обсягів пасажирських перевезень в Україні.	51
2.3. Причини неефективної роботи пасажирських перевезень	57
2.4. Передовий досвід залізничних пасажирських перевезень	65
3 ЗАСТОСУВАННЯ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИХ СТРАТЕГІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВИХ ПРОЕКТІВ У СЕКТОРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ	72
3.1. Визначення можливих антикризових стратегій, що можуть бути реалізовані на залізничному транспорті.	72
3.2. Розробка заходів пом'якшення кризи на залізничному транспорті у секторі пасажирських перевезень, що утворилася внаслідок поширення епідемії коронавірусу.	80
3.3. Підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень внаслідок застосування прогресивних антикризових технологій.	87
3.4. Формування антикризової концепції підвищення стратегічної стійкості транспортної компанії	92
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТОК А Організаційна структура філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця»	119

ДОДАТОК Б Організаційна структура філії «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Укрзалізниця» 120

ВСТУП

В процесі господарювання усі суб'єкти стикаються із різного роду кризами. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, як такими, які підприємство може зменшити власними силами, так і ті, на які воно не може вплинути. Але у будь-якому випадку при вміло організованій антикризовій діяльності на підприємстві, в тому числі і на залізниці, наслідки криз можуть усть меншими, якщо заздалегідь до них підготуватися.

Укрзалізниця в сучасних умовах переживає кризу в різних напрямках – це і криза старіння інфраструктури та основних фондів, і криза плинності кадрів, і криза втрати конкурентоспроможності у порівнянні з автомобільним транспортом. Постійна реорганізація організаційної структури, скорочення структурних підрозділів, їх переформатування, застаріла інфраструктура та рухомий склад – все це стримує розвиток залізничного транспорту, знижує його імідж, внаслідок чого стрімко падають обсяги пасажирських та вантажних перевезень, довіра до залізничного транспорту згасає катастрофічно.

Задля виходу із кризи менеджерам транспортного відомства потрібно застосовувати дієві, перевірені іншими підприємствами стратегії антикризового управління. Залізниці потрібно впроваджувати сучасні інноваційні продукти, адже саме це чекають від неї її стейкхолдери.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка антикризових заходів для Укрзалізниці в пасажирському секторі. Мета дослідження зумовила розв'язання таких завдань: розкриття сутності антикризового управління, в тому числі – на залізничному транспорті; аналіз пасажирських перевезень за останні три роки та за період карантинних обмежень 2021 року; розробку заходів пом'якшення кризи на залізничному транспорті у секторі пасажирських перевезень, що утворилася внаслідок поширення епідемії коронавірусу.

Об'єкт дослідження – процес управління кризою, що спостерігається на українських залізницях.

Предмет дослідження – заходи щодо пом'якшення кризи на залізничному транспорті у секторі пасажирських перевезень, що утворилася внаслідок поширення епідемії коронавірусу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі використовувалися такі методи досліджень як: метод абстракції – узагальнення теоретико-методологічної основи вивчення сутності кризи та антикризової діяльності; економіко-статистичний аналіз, порівняння – аналіз пасажирських перевезень Укрзалізниці; метод системного аналізу – з метою забезпечення цілісності дослідження; метод порівняльного аналізу – для забезпечення можливості встановлення стану розвитку суб'єкта; економіко-статистичний метод – для аналізу тенденцій пом'якшення кризи на залізничному транспорті у секторі пасажирських перевезень, що утворилася внаслідок поширення епідемії коронавірусу.

ОПУБЛІКОВАНА СТАТТЯ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМУ

Марценюк Л. В, Недужа Л. О., Олицька Л. О. Туристичні залізничні подорожі: Частина I. Вісник сертифікації залізничного транспорту. – Дніпро: Вид-во ДП «ДОСЗТ», 2021. № 03(67). – С. 16–21.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

1.1 Характеристика кризових явищ, що спостерігаються впродовж ведення господарської діяльності АТ «Укрзалізниця»

Сучасна світова економіка активна і значно глобалізується. Практика показує, що з «проблемами» або «критичними періодами» у своїй діяльності кожна компанія постійно стикається, а криза є неминучим компонентом у життєвому циклі будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Дуже часто вони призводять до знищення бізнес-процесів та структур.

З кризами, що є незбалансованим зв'язком елементів соціальних, технічних, біологічних та інших систем, людство стикається постійно. Отже, термін «криза» має давню історію. Таким чином, слово «криза» походить від грецького слова «криза», що означає «вирок, рішення з будь-якого питання або в сумнівній ситуації». У широкому сенсі слово «криза» тлумачиться як «складна, важка позиція».

У економічній теорії термін «криза» означає «небажану фазу в капіталістичній економічній системі, що характеризується коливаннями та негативними явищами, перешкодами» [1].

В циклічній теорії науковця Шпітоффа криза розподілена на відповідні етапи: зниження, перше зростання, другий підйом, відмова від капіталу, криза.

У Гарвардській теорії кризу характеризують в залежності від ступеня розповсюдження та наслідків для результатів кінцевої діяльності підприємства, а саме: депресія, відродження, процвітання, фінансова стагнація, промислова криза.

«Економічна криза» з точки зору Мічлапа – це «небажаний стан економічних відносин, нестерпне критичне положення великих груп населення і виробничих галузей економіки».

Сомбарт визначав економічну кризу як «економічне негативне явище, при якому масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності».

А Вебстер визначив кризу як «ситуацію, що досягла вирішальної фази».

Тобто, в загальному вигляді можна підсумувати, що криза – це незаплановане, небажане явище із негативними наслідками для підприємства, це нестандартна ситуація, що може спонукати підприємство або ліквідуватися або розвинутися ще більше, знайшовши ефективні напрями подолання кризи.

АТ «Укрзалізниця» є підприємством, яке можна охарактеризувати як відкриту систему, адже воно гостро реагує на всі зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, залізниця не існує сама по собі, її діяльність напряду залежить від багатьох факторів, починаючи від зміни у законодавстві до світової пандемії коронавірусу.

Кризи на підприємстві розрізняються за характером, наслідками, тривалістю тощо [2].

До найбільш небезпечних криз можна віднести системну кризу, адже вона означає серйозні проблеми організаційного, фінансового, соціального стану суб'єкта господарювання. Так криза може призвести до банкрутства та повного припинення роботи даного підприємства [3].

На підприємстві АТ «УЗ» ми спостерігаємо також стратегічну і тактичну кризи. Стратегічна криза виникла внаслідок неефективного менеджменту, а також внаслідок запровадження неефективних важелів управління та стратегічного розвитку, при цьому заважає повноцінно та стало розвиватися залізничній галузі постійна зміна керівництва, в таких умовах керівники направляють зусилля на розв'язання оперативних завдань, нехтуючи стратегічними цілями і планами розвитку залізничної галузі.

Щодо тактичної кризи, то вона виражається скороченням обсягів перевезень (тільки в 2020 році обсяги пасажирських перевезень впали на 56%), і це не тільки внаслідок обмежень, пов'язаних із пандемією

коронавірусу, а і внаслідок переорієнтації пасажиропотоку на найближчого конкурента залізничного транспорту в межах материка – на автомобільний транспорт. Прояви тактичної кризи знайшли своє відображення і в управлінні персоналом залізниці, відбулося значне скорочення штату, а решта працює 4 дні на тиждень.

Потрібно сказати ще й про кризу забезпеченості Укрзалізниці, адже внаслідок хронічного недофінансування з боку держави та місцевих бюджетів впродовж багатьох років склалася катастрофічна ситуація із станом пасажирського та вантажного рухомого складу, із станом інфраструктури тощо.

На залізничному підприємстві можна спостерігати як локальні, так і загальну кризу.

Про виникнення кризи в виробничих системах свідчить безліч симптомів: зниження доходів від реалізації продукції, втрата ринків збуту, наростання технологічного відставання і зносу основних фондів. Як правило, кризового періоду в розвитку організації відповідають коливання основних показників її діяльності, що переростають в значне погіршення їх значень. Більшість компаній виявляються не в змозі подолати подібні кризи розвитку і йдуть з ринку. Але цей сценарій в принципі не може бути застосовний до АТ «УЗ», частка якого в вантажообігу України становить вагому частку.

Викликає побоювання сценарій стрімкого погіршення стану справ на залізничному транспорті, який пов'язаний з наявністю численних зворотних зв'язків в системі управління перевізним процесом. Подальший розвиток подій в компанії визначають два зовнішні фактори: реформа системи управління і падіння попиту на перевезення. Реформа не стала точкою зростання показників роботи, більш того, вона породила загально визнані проблеми взаємодії та бюрократії, які створили приховані, але зростаючі витрати [4].

Вплив цих факторів призвів до активізації зворотних зв'язків в системі, при яких відбувається ланцюгова реакція: нестача коштів викликає скорочення бюджетів підприємств, урізається матеріально-технічне забезпечення, знижуються обсяги і якість ремонтів. Зростають ризики. І справа навіть не в наявності негативних тенденцій, а в підходах до вирішення виробничих проблем з боку системи управління.

У плані антикризових заходів керівництвом УЗ до 2030 року поставлено завдання скорочення експлуатаційних витрат. Виникає питання: чи можна підвищити безпеку руху, зменшуючи витрати на її забезпечення при підвищеному зносі основних фондів? На тлі стійкої відсутності позитивних результатів за ключовими показниками діяльності компанії постановка подібних завдань свідчить про те, що криза підбралася і до системи управління.

Криза вважається системною, коли в діяльності компанії відбувається постійна боротьба з локальними кризами, а їх подолання зводиться до точкових заходів без коригування системи управління. Прикладами локальних криз в УЗ є нестача рухомого складу.

Зростання обороту вантажного вагону, зниження дільничної швидкості, падіння обсягів пасажирських перевезень, стрімке старіння інфраструктури – ці процеси відбувалися на залізниці у 2020 році і тривають і в теперішній час.

Ситуація ускладнюється тим, що чинна нормативна база відстає від реальної ситуації на залізничному транспорті. До сих пір не прийнятий закон про комплексне транспортне обслуговування населення, необхідні зміни до законів «Про залізничний транспорт» та «Статут залізничного транспорту» щодо визначення правого статусу операторів рухомого складу тощо.

Держава не в повній мірі забезпечує ефективність діяльності УЗ. Звідси і недостатня інвестиційна підтримка з боку уряду, що не дозволяє компанії повноцінно розвиватися і відповідати потребам

економіки країни. За роки реформи транспортна складова в ціні сукупного продукту для інвентарного парку залишилася на колишньому рівні, а для приватного за останні 2 роки збільшилася в середньому на 10-15%.

Розробку плану виходу з кризи слід почати з об'єктивної оцінки стану справ, і перш за все, з неупередженої оцінки системи управління. Повинні бути названі причини відсутності позитивних тенденцій в якісних показниках діяльності компанії і в той же час супутнього зростання чисельності управлінського персоналу і документообігу. Актуальним завданням на сьогоднішній день є аудит управлінських процесів, в першу чергу в системі прийняття рішень. До речі, в Німеччині реформа залізничного транспорту почалася саме з визнання помилок, які допускала система управління. Наступні поліпшення в системі управління дозволили німецьким залізницям за 9 років підняти продуктивність праці в 2,5 рази [5].

Особливу увагу слід приділити процедурам прийняття стратегічних рішень. Ключовими моментами в цьому питанні є введення альтернативності в способах досягнення цілей і застосування економічного обґрунтування вимірних цілей.

Узагальнену класифікацію криз Укрзалізниці представлено на рис. 1.1.

Якщо розглядати кризу із прив'язкою до конкретного часового інтервалу, то можна сказати, що на підприємстві існує докризовий, кризовий та післякризовий періоди. В залежності від ефективності відповідних превентивних антикризових заходів на передкризовому етапі (на цьому етапі потрібно не прогавити різке чи критичне відхилення фактичних показників діяльності від планових або нормативних, а також помітити дестабілізатори впливу на діяльність залізниць), та в залежності від швидкості та ефективності реагування менеджменту в кризовому періоді,

залежить доцільність та ефективність існування залізниць в посткризовому періоді.



Рис. 1.1. Класифікація видів криз АТ «Укрзалізниця»

При дослідженні складових кризових процесів встановлено, що найбільш *простою* (елементарною) складовою кризи є *кризове явище*. Прояв кризового явища - один з найперших і важливих симптомів розвитку кризи підприємства. Кризове явище слід розглядати, як одиничний нестабільний прояв певного елемента кризи у надто малих розмірах і нетривалий час. У даному випадку має місце стрімке значне погіршення одного з показників, що характеризує ефективність діяльності підприємства у певній сфері. З точки зору теорії управління:

Кризове явище - це негативне відхилення об'єкту управління від визначеної мети або строків її досягнення [6].

За перебігом у часі кризові явища можуть бути періодичні та хаотичні (неперіодичні), синхронно виникаючими та асинхронними. До періодичних явищ потрібно відносити такі, що постійно виникають у суб'єкта діяльності через умовно рівні проміжки часу і певним повторенням. Хаотичні (неперіодичні) кризові явища протилежні по рівномірності свого об'єктивного прояву, з'являються не через певні проміжки часу і не мають системного характеру. Синхронно виникаючі кризові явища - це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства або певне явище, що виникає при реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкту діяльності. Асинхронні явища виникають незалежно одне від одного або від певних процесів та дій у господарській діяльності підприємства та у навколишньому для нього середовищі.

За масштабами розповсюдження кризові явища можуть бути поодинокі, локальні та глобальні. Поодинокі кризові явища, як правило з'являються у окремих ланках господарської системи підприємства. Ці прояви не мають важливого дестабілізуючого впливу на діяльність підприємства та його ефективність і, як правило, нетривалі. Локальні прояви кризи охоплюють певні процеси, що протікають на підприємстві або по-горизонталі, або по-вертикалі. Глобальні кризові явища більш

розповсюдженні ніж локальні, вони охоплюють всю господарську систему, як по-горизонталі, так і по-вертикалі її внутрішніх ланцюгів.

За характером впливу кризові явища бувають стимулюючі та пригнічуючі. *Стимулюючі* кризові прояви через свій негативний вплив, але короточасний прояв, стимулюють виникнення позитивних явищ, що компенсують отриманий негативний ефект, а в подальшому сприяють отриманню значного позитивного ефекту у діяльності підприємства. Такі кризові явища, як елементарні дестабілізатори, як правило, стимулюють створення новин та впровадження нововведень, вони також є своєрідними індикаторами ефективності впровадження різноманітних нововведень.

Пригнічуючі прояви кризи у діяльності підприємства - це такі прояви погіршення окремих показників його діяльності, коли після дестабілізуючого впливу кризового явища подальший розвиток підприємства припиняється або має тенденцію до погіршення [7].

За місцем виникнення можуть бути зовнішні та внутрішні кризові явища. *Внутрішні* кризові явища - це такі дестабілізуючі прояви у діяльності підприємства, які виникають з-за причин неузгодженості дій взаємопов'язаних ланок механізму господарювання самого підприємства. Передумовами для виникнення внутрішніх кризових явищ стають некомпетентні дії працівників підприємства різних рівнів, що порушують своєчасність та якість цілеспрямованого впливу суб'єкту управлінського процесу на об'єкт управління. До *зовнішніх* кризових явищ відносяться такі, що мають свої джерела створення дестабілізуючого впливу у зовнішньому для підприємства оточенні. Проявом зовнішнього кризового явища може бути впровадження у господарську практику певних нормативних або законодавчих актів, які порушують ефективну діяльність підприємства.

Виходячи із сфери виникнення можна виокремити: екологічні, економічні (фінансові, комерційні, управлінські), технічні, техногенні, соціальні, політичні, організаційні, демографічні, виробничі, інституційні.

З огляду на можливість впливу на еволюцію кризового процесу є керовані та некеровані кризові явища; прогнозовані і непрогнозовані; латентні та відкриті. За можливістю прояву у сферах діяльності підприємства слід виділити: реальні і потенційні кризові явища. Враховуючи швидкість, з якою можуть протікати кризові процеси їх можна поділити на повільні, швидкі, миттєві. А за тривалістю дії на: тимчасові та постійні. Оскільки проміжки між початком і завершенням кризового прояву бувають різної тривалості, тому він може бути тривалим, миттєвим, короткотерміновим.

А з огляду на інтенсивність (силу) дестабілізуючого впливу можуть бути: латентні кризові процеси, зрештою виникаючі, з високою інтенсивністю розвитку. У процесі функціонування підприємницької структури збільшення часу негативного впливу кризового явища або збільшення їх кількості призводить до переходу підприємства у стадію кризової ситуації [8-10].

Кризова ситуація - стійкий (періодичний) прояв у певному проміжку часу одного або кількох кризових явищ, незалежно від сфер їх прояву; перехід своєрідної межі коливань показників нестабільності з наступним нарощуванням у абсолютному виразі кількості кризових явищ.

У даному випадку, на фоні значного погіршення показників діяльності АТ «Укрзалізниця» у певних сферах діяльності, проходить адекватне погіршення інтегральних показників діяльності підприємства у межах критичного значення, тобто не більше 10% від їх рівня, що був зафіксований на момент зміни значень показників діяльності, які контролюються. І, якщо кризове явище не створює великих проблем для підприємства, тому що інтегральні показники ефективності діяльності підприємства не погіршуються, то кризова ситуація викликає стійку нестабільність діяльності, що може трансформуватися у повний розлад господарського механізму підприємства у певному проміжку часу.

Існуюча практика мобілізаційних заходів і адміністративного тиску з давніх пір є способом вирішення багатьох проблем на залізничному транспорті. Однак якщо раніше подібні прийоми працювали в умовах добре структурованої системи розподілу ресурсних повноважень, то в даний час система повноважень замкнута на центральний апарат, а структурні підрозділи на місцях не мають змоги фінансового маневру для вирішення нагальних проблем. Тому в даній ситуації було б доцільним, якби керівництво УЗ провело глибокий аналіз ефективності діючої системи розподілу повноважень і відповідальності і прийняло з цього питання стратегічне рішення, що дозволяє перенести центр ваги з попередження та вирішення проблем на рівень залізниць.

Для стабілізації стану справ в УЗ необхідно прийняти ряд важливих рішень за трьома напрямками: управління, виробництво і ресурси. Набуває актуальності опрацювання таких питань: пошук іноваційних ідей для збільшення інвестицій з боку держави і бізнесу, спрямованих на розширення залізничної мережі і збільшення її пропускної спроможності; широке використання мотивації персоналу для економії коштів; поширення передового досвіду прийняття ефективних рішень. Для створення умов довгострокового розвитку УЗ необхідна консолідація зусиль не тільки керівництва компанії, але і держави, а також великих клієнтів залізничного транспорту. При цьому прийняття всіх значущих рішень повинна передувати широка громадська дискусія з використанням існуючих механізмів відбору та подальшої розробки найбільш перспективних проектів.

1.2. Основні стратегії та тактичні заходи впровадження антикризової системи управління.

Враховуючи складну організаційно-економічну ситуацію, що склалася в останні роки на Укрзалізниці (криза управління, катастрофічний знос рухомого складу, плинність кадрів тощо) вкрай важливо розглянути

антикризові стратегії та тактику впровадження антикризового управління як інструмент досягнення ефективної роботи залізниць України.

При цьому антикризова стратегія, яку обере керівництво транспортного відомства, повинно корегувати із тактикою впровадження антикризової системи управління. Вітчизняні та закордонні вчені розробили та запропонували в науковій літературі десятки різних антикризових стратегій, при чому деякі з них є загальноприйнятними для всіх галузей, а деякі є специфічними, що підходять до впровадження лише на конкретних підприємствах конкретних відомств. Разом з тим, ми можемо виділити основні антикризові стратегії, що на нашу думку, можуть застосовуватися на будь-яких підприємствах, в тому числі і на залізничному транспорті. Серед них можна виділити наступні стратегії: стратегію «пілотного проекту»; стратегію «паралельної діяльності»; стратегію «стрибка»; стратегію «розширення вузького місця».

Стратегія паралельної діяльності, і це видно вже з її назви, базується на впровадженні нових систем чи структур чи методик управління, але разом із новими впровадженнями деякий час функціонує і стара, усталена система. При цьому за деякий час служба контролінгу аналізує чи нова система в тому чи іншому напрямку є більш ефективною в цілому для досягнення цілей підприємства та чи є сенс відмови від старої системи та перехід на нову [11-14].

Якщо вести мову про *стратегію стрибка*, то її може запроваджувати те підприємство, що має інноваційні розробки та має належне фінансування для їх втілення. Не кожне підприємство може дозволити фінансово собі втілити цю стратегію в життя, в тому числі і Укрзалізниця, адже хронічне недофінансування галузі державою призвели до великих щорічних збитків. Тому звичайно в наявних умовах коштів на інноваційні проекти Укрзалізниця не має.

Найчастіше підприємства, коли мають на меті стрімкий розвиток та отримання додаткового прибутку, застосовують *стратегію пілотного*

проекту. Мається на увазі, що інноваційні рішення чи проекти запроваджують не одночасно на всьому підприємстві, а лише на деяких його структурних підрозділах чи тільки по якихось напрямках. Використання цієї стратегії мінімізує різного роду ризики для підприємства, а Укрзалізниця, як стратегічне державне підприємство, не має права сильно чи агресивно ризикувати, адже забезпечення перевезень вантажів та пасажирів відомство повинно організовувати в будь-якому випадку, та не застосовувати занадто ризиковані стратегії, що гіпотетично можуть зупинити роботу цілого відомства [15].

Щодо наступної стратегії, так званої стратегії *розширення вузького місця*, то тут підприємство повинно саме вирішувати чи застосовувати йому цю стратегію по відношенню до неефективного напрямку роботи чи до неефективного структурного підрозділу або взагалі закрити чи припинити цей напрям роботи. Подібні вузькі місця на підприємстві повинні вказувати вищим менеджерам працівники служби контролінгу, які повинні бути сильними аналітиками, ризик-менеджерами та прогностичними спеціалістами аби попередити керівництво про наявність неефективних виробництв чи напрямів діяльності. В цьому випадку саме служба контролінгу пропонує декілька варіантів поведіння із так званим слабким місцем підприємства і вже вище керівництво повинно приймати рішення щодо його подальшої долі.

Незважаючи на те, яку антикризову стратегію обере керівництво Укрзалізниці, задля втілення тієї чи іншої стратегії потрібно зробити однакові кроки на підприємстві задля втілення конкретних ідей.

Спочатку відбувається підготовка підприємства до впровадження антикризової стратегії (мається на увазі інформування працівників про наміри та навчання фахівців у разі потреби), потім триває поетапне впровадження проектних рішень, в процесі втілення ідей важливим інструментом досягнення успіху є контроль виконання робіт з впровадження проекту антикризової системи управління. Після проведення контролю

проводиться аналіз результатів і визначення ефективності впровадження проекту.

В процесі втілення в життя антикризових стратегій потрібно враховувати те, що всередині підприємства можуть відбуватися суттєві зміни у різних напрямках. Задля прийняття ефективних управлінських рішень керівництво підприємства повинно мати достовірну та повну інформацію, а для цього на підприємстві повинна бути сучасна автоматизована система передачі даних. В даний час є безліч програм, що допомагають менеджерам отримувати інформацію своєчасно та швидко її обробляти та аналізувати результати.

Успішні закордонні підприємства задля збору та обробки інформації мають в своєму складі службу контролінгу, яка складається з провідних аналітиків, що можуть дати цінні поради керівництву компанії. На наш погляд, Укрзалізниця не потрібно економити на створенні служби контролінгу і обов'язково ввести таких фахівців до штату. Саме працівники служби контролінгу інформуватимуть керівника про слабкі та сильні сторони підприємства як у поточному періоді, так і у майбутній перспективі, вказувати на зовнішні та внутрішні загрози, а також розкривати потенційні можливості підприємства, навіть дуже сміливі, але за наявності необхідних ресурсів, здатних до втілення в життя.

Позиції, що визначають фахівці служби контролінгу з точки зору слабких та сильних місць підприємства, а також з точки зору загроз та можливостей, дадуть змогу сформуванню на підприємстві потужну Антикризову програму, яка повинна бути на всіх підприємствах, що мають на меті працювати тривалий час та при цьому бути успішними.

Ця Програма включатиме цілий комплекс антикризових заходів з різних напрямів роботи підприємства, що допоможе не допустити масштабної системної кризи підприємства.

При розробці Програми антикризової діяльності підприємства враховують, що вона повинна бути різноплановою за різними ознаками.

Відповідно по відношенню до часу розробки і впровадженню заходів до моменту раціонального початку дії антикризові програми можуть бути: *превентивні*, тобто передбачають проведення попереджувальних заходів, або можуть бути *реактивні* – вони передбачають заходи, які спрямовані на виправлення кризового стану організації).

Якщо ж антикризова програма підприємства передбачає скорочення будь-яких напрямів діяльності, вона називається *прецесійною*, а якщо в цій програмі заплановано збільшення масштабів діяльності, то це наступальна антикризова програма.

Безумовно, антикризові програми включають в себе заходи, що потрібно реалізовувати в різні часи або постійно, тому в залежності від цього вони можуть бути стратегічні, тактичні або оперативні [16-20].

Також в залежності від того, на який сегмент розповсюджуються заходи, запропоновані в антикризовій діяльності, або на все підприємство або на його структурні підрозділи, антикризові програми можуть бути *загальнокорпоративні* та *департаментальні*.

В залежності від того, на яку область діяльності націлена антикризова програма, вона може бути *організаційна*, *техніко-технологічна*, *економічна* або *соціальна*. Потрібно зауважити, що загальна антикризова на програма суб'єкта господарювання повинна включати усі ці підрозділи, адже не можна націлити свою увагу лише на економічні показники, також важливі і соціальні показники та інші.

В цілому, антикризова програма повинна містити завдання чи заходи, що потрібно втілити, а також можливі наслідки чи результати цих заходів, можливі альтернативи запропонованих заходів та інші рішення стосовно превентивної діяльності підприємства, що допоможуть підприємству ефективно працювати та досягати поставленої мети. Антикризова програма зазвичай включає конкретні показники, за якими можна оцінити ефективність запропонованих антикризових заходів. Можна запропонувати наступну формулу для оцінювання ефективності заходів:

$$K_{pr} = \langle S_o, T, R \mid A, H, W, C, f, Y, K \rangle, \quad (1.1)$$

де S_o - проблема, що потребує вирішення;

T - наявний час для прийняття антикризових рішень;

R - ресурсні обмеження;

A – множина альтернатив;

H - множина гіпотез про стан зовнішнього та внутрішнього середовища;

W – множина можливих наслідків прийняття альтернативи A_i за умов виконання гіпотези H_m ;

C - цілі антикризової програми;

K - встановлені критерії вибору оптимального варіанту;

Y - ефективність альтернатив;

f - функція задоволення особи, що приймає рішення.

Антикризова програма підприємства повинна ґрунтуватися на наступних принципах: забезпечення досягнення мети діяльності підприємства, орієнтація більше на внутрішні загрози, адже на них можна вплинути, відповідність запропонованих заходів наявним на підприємстві ресурсам, орієнтація на досягнення максимально позитивного результату, наявність альтернативних антикризових заходів [21].

Якщо керівник побачить альтернативи та можливі наслідки їх впровадження, йому буде легше обрати найоптимальніший варіант антикризових заходів. При цьому потрібно пам'ятати, що управлінські рішення бувають запрограмовані, тобто, такі, результати яких вже відомі заздалегідь, а можуть бути незапрограмовані, тобто, керівник приймає рішення в нестандартних умовах, а тому неможливо передбачити наслідки. В цьому разі потрібно ретельно, за можливості, прорахувати ризики впровадження тих чи інших альтернатив антикризової програми. В процесі підготовки антикризової програми підприємства потрібно ретельно оцінити результати діяльності підприємства за якомога більшою кількістю показників, деякі методики передбачають використання більше ста

показників, але, на нашу думку, чим більше показників проаналізувати, тим краще можна зрозуміти реальну картину, що відбувається на конкретному підприємстві, в тому числі і на залізниці. Цей аналіз може показати, чи загрожує підприємству банкрутство у найближчій перспективі та на які показники потрібно звернути увагу.

Зазвичай отримані, фактичні показники порівнюють із плановими або нормативним показниками та роблять відповідні висновки успішності роботи підприємства. Зазвичай оцінюють вартість підприємства; найважливіші фінансові показники (коефіцієнт автономії, частка перманентного капіталу у сукупній сумі джерел фінансування, коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів та рентабельність активів); структура притоків та відтоків коштів та інші показники діяльності підприємства [22].

Антикризова превентивна програма складається з переліку заходів задля подолання існуючих на підприємстві криз та задля недопущення різного роду криз в майбутньому. В якості так би мовити індикатора ефективності заходів, що запропоновані в реактивній антикризовій програмі, використовують коефіцієнт якості реактивних заходів, що розраховується як відношення суми погашених та реструктурованих боргів до абсолютної суми зменшення активів залізниць внаслідок здійснення реактивних заходів за конкретний період.

1.3. Сучасні методи діагностики кризового стану підприємства.

Криза – це незаплановане, небажане явище в період господарювання будь-якого підприємства, в тому числі і залізниць. Кризовий стан фіксують у тих підприємств, інтегральні показники яких нижче планових чи нормативних на 15 % і більше, тобто, є значні відхилення в роботі підприємства [23].

Кризовий процес на залізниці проявляється падінням обсягів вантажних та пасажирських перевезень внаслідок зниження попиту на ці послуги, нестача фінансових ресурсів на оновлення застарілої інфраструктури та рухомого складу, нестача коштів на підвищення заробітної плати працівникам і внаслідок цього велика плінність кадрів, зниження іміджу залізниць в цілому як надійного перевізника як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку перевезень.

Найголовніше, як вважають більшість науковців, вчасно передбачити можливу кризу та мати достатньо часу аби попередити її та прийняти відповідні антикризові заходи. Фактор часу в цьому випадку відіграє ключову роль, адже в залежності від того, як швидко керівництво запропонує та запровадить антикризові заходи, залежатиме наскільки постраждає підприємство взагалі від проявів тих чи інших криз.

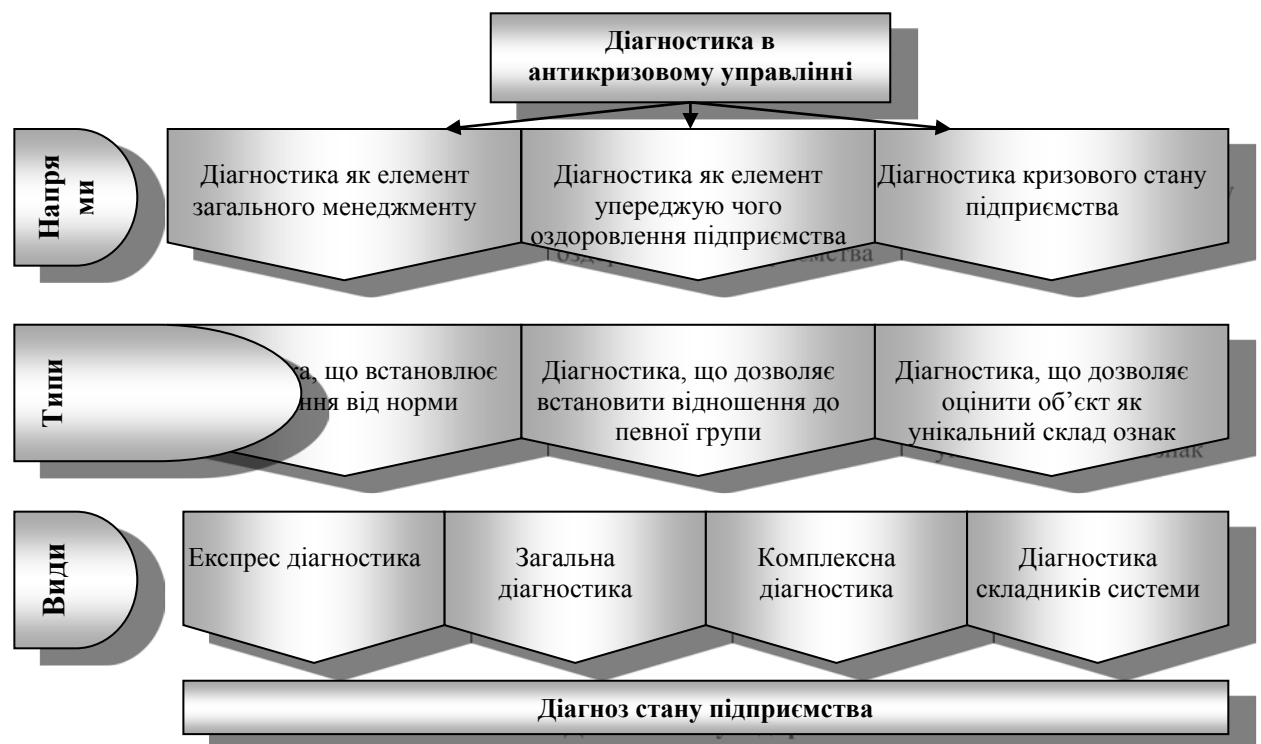


Рис. 1.2. Класифікація діагностики в антикризовому управлінні

Задля визначення можливої кризи використовують різні види діагностики роботи підприємства, аби передбачити, не допустити та попередити банкрутство та ліквідацію підприємства.

В антикризовому управлінні діагностика має декілька видів, типів і напрямів. Проводити діагностику роботи залізниць та їх структурних підрозділів потрібно на постійній основі, не зтягаючи кризові процеси. Кожен з напрямів діагностики є важливим аспектом комплексної діагностики, адже побачити загальну картину вище керівництво може лише за наявності повної та об'єктивної інформації по всім підрозділам, за усіма напрямками діяльності (рис 1.2).

Аналітичні методи діагностики передбачають статистичну обробку великого масиву інформації та спрогнозувати ймовірність банкрутства підприємства.

Експертні методи передбачають залучення експертів – фахівців в даній галузі, які можуть спираючись на свої знання та досвід оцінити роботу підприємства в тому чи іншому напрямку [24].

Методи програмування використовують для швидкого отримання чітких результатів внаслідок обробки великого обсягу інформаційних потоків.

В Україні підприємства використовують наступні методики діагностики роботи: аналіз показників та критеріїв й ознак; аналіз граничної кількості показників за різними напрямками роботи суб'єкта господарювання; аналіз деякої сукупності інтегральних показників.

Фахівці-аналітики використовують більше ста показників для оцінки роботи того чи іншого підприємства. Якщо показники розраховують у відносній формі, то таким чином відбувається вертикальний відсотковий аналіз. Для аналізу показників та темпів зміни їх у часі використовують горизонтальний аналіз.

Серед економічних показників, що належать до більш прискіпливої уваги фахівців, можна виокремити наступні: темп зростання чистого прибутку; балансовий прибуток; чиста виручка від реалізації; собівартість у відсотках від чистої виручки; чистий прибуток у відсотках від балансового прибутку та деякі інші [25].

Задля аналізу фінансових показників аналітики групують усі показники на чотири групи: показники прибутковості; показники стійкості; показники ліквідності та платоспроможності; показники стану акціонерного капіталу.

Зазвичай, аби оцінити прибутковість суб'єкта господарювання, оцінюють наступні показники: прибутковості власного капіталу; прибутковості всіх активів та валової прибутковості. Серед цих показників можна виокремити показник прибутковості власного капіталу, адже характеризує рівень ефективності використання вкладених коштів; він також є основним критерієм при оцінці рівня котирування на фондовому ринку цінних паперів суб'єкта господарювання, наприклад, Укрзалізниці. Щодо показника прибутковості всіх активів, то він вказує на ефективність використання всіх активів, як фіксованих, так і поточних, які є у власності підприємства; а також показує, який прибуток має підприємство в розрахунку на одну грошову одиницю активів. Важливим в цій схемі є і показник валової прибутковості продажу, адже він вказує відносну величину валового доходу, яку отримує залізниця в розрахунку на одну грошову одиницю реалізованої продукції (продукція на залізничному транспорті – це перевезення) [25].

Важливо також при проведенні діагностики діяльності підприємства оцінити його ліквідність, адже саме ліквідність показує, чи здатна залізниця виконувати поточні зобов'язання за рахунок власних поточних активів. Залізниця буде ліквідною в тому випадку, якщо її поточні активи перевищують поточні зобов'язання. Щодо платоспроможності залізниць, то під нею звичайно розуміють здатність підприємства виконувати зовнішні зобов'язання, використовуючи власні активи. Платоспроможність може бути повна або технічна. Для визначення показників ліквідності та платоспроможності залізниць використовують наступні показники діяльності: коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт термінової ліквідності [25].

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань за рахунок поточних активів. Якщо співвідношення поточних активів і зобов'язань менше за 1:1 то поточні зобов'язання перевищують поточні активи. Це може означати можливість високого фінансового зиску. Співвідношення 2:1 прийнято вважати нормальним з теоретичного погляду, а якщо воно більше, то це означає більш високу ступінь ліквідності, що суттєво приваблює потенційних кредиторів та інвесторів.

Коефіцієнт термінової ліквідності характеризує співвідношення швидколіквідних активів, до складу яких входять розрахунки з дебіторами, грошові кошти та інші оборотні активи. Він визначає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів і доповнює показник загальної ліквідності, оскільки останній не дає належного уявлення про склад коштів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Теоретично оптимальним вважається співвідношення 1:1 [25].

Коефіцієнт платоспроможності теоретично вважається нормальним (економічно обґрунтованим), якщо має співвідношення 2:1.

Однією з важливіших характеристик фінансового стану підприємства є його інвестиційна автономність від зовнішніх джерел. Останню в достатній мірі можна визначити на основі коефіцієнтів, що включаються у групу показників стійкості підприємства: коефіцієнт фінансової автономності; коефіцієнт залучення довгострокових позичкових коштів; коефіцієнт покриття платежів з фіксованими термінами виплат. На жаль, Укрзалізниця не може бути автономною від зовнішніх джерел, вона потерпає щорічні збитки, адже пасажирські перевезення збиткові і Укрзалізниця вимушена покривати збитки від пасажирських перевезень за рахунок прибуткових вантажних перевезень. Разом з тим Укрзалізниця не має вільних коштів на оновлення застарілої інфраструктури та рухомого складу, тому вона значно залежить від інвестування зовні.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Чим більше значення коефіцієнта, тим кращим є фінансовий стан підприємства. У світовій практиці вважають, що коли коефіцієнт більший за 0,5, то фінансування діяльності підприємницької структури за рахунок залучених коштів здійснюється у допустимих межах [25].

Коефіцієнт залучення довгострокових позичкових коштів характеризує відносну величину залучення позичкових коштів для виконання фінансових зобов'язань підприємства порівняно з його статутним фондом (капіталом). У світовій практиці господарювання визнається достатньо ефективною діяльністю, коли частка позичкових коштів не перевищує $1/3$ власного капіталу. Фінансовий стан підприємства вважається нормальним, якщо коефіцієнт покриття платежів з фіксованим терміном виплат коливається в межах 1,5 - 2,0. У випадках, коли підприємство є акціонерне товариство, як Укрзалізниця, важливого господарського значення набуває аналітична оцінка показників, які визначають ефективність використання акціонерного капіталу.

Прибутковість однієї акції характеризує відношення чистого прибутку до загальної кількості акцій, які придбані акціонерами даного підприємства. Показник прибутковості акцій є одним з найважливіших вимірників ефективності його акціонування, оскільки визначає реальну продуктивність статутного фонду (капіталу), сформованого на основі емісії різних видів цінних паперів [25].

Співвідношення вартості і дохідності однієї акції обчислюється діленням продажної ринкової ціни однієї акції на прибутковість акції у абсолютному вартісному вираженні. Пересічне значення коефіцієнта ціна-дохід за кілька років господарювання може бути певним орієнтиром при обґрунтуванні продажної ринкової ціни акцій підприємства.

Співвідношення ринкової та балансової ціни звичайних акцій називають ще як *ціновий коефіцієнт акцій*. По підприємствах різних галузей ціновий коефіцієнт звичайних акцій може коливатися в межах від 0,5 до 3,0.

На практиці широко застосовуються сукупності формалізованих критеріїв та систематизованих груп показників для визначення кризових проявів. До них можна віднести розроблені в Великобританії спеціальні *рекомендації Комітету з узагальнення практики аудиту*, які містять перелік критичних показників оцінки можливого банкрутства підприємства. Ці показники можна поділити на 2 групи. *До першої* належать критерії та показники, поточні значення яких, або їх динаміка свідчать про можливе виникнення в недалекому майбутньому значних фінансових ускладнень, в тому числі і банкрутства. *Це наступні ознаки:* постійні істотні втрати в основній виробничій діяльності; перевищення критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості; надмірне використання короткострокових позикових коштів в якості джерел фінансування довгострокових вкладень; стійкі низькі значення коефіцієнтів ліквідності; хронічний дефіцит оборотних коштів; частка позикових коштів у загальній сумі джерел фінансування діяльності постійно зростає і досягла небезпечної межі; неправильна реінвестиційна політика; хронічне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами і акціонерами (несвоєчасне повернення позик, виплати відсотків та дивідендів); висока питома вага дебіторської заборгованості; наявність понаднормативних та залежалих товарів і виробничих запасів; погіршення відносин з закладами банківської сфери; вимушене використання нових джерел фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах; використання у виробничому процесі обладнання з простроченим терміном експлуатації; потенційні втрати довгострокових контрактів; несприятливі зміни у портфелі замовлень [25].

До другої групи належать критерії та показники, незадовільні значення яких не дають підстав розглядати поточний фінансовий стан як критичний, але, разом з тим, вказують, що за певних обставин або невжитті дієвих

заходів ситуація може різко погіршитися. До них належать: втрата ключових співробітників апарату управління; вимушені зупинки, а також порушення ритмічності виробничо-технічного процесу; надмірна залежність підприємства від якогось одного конкретного проекту, типу обладнання, виду активів; участь у судових позовах з непередбачуваними результатами; втрата ключових контрагентів; недооцінка необхідності постійного технічного та технологічного оновлення підприємства; неефективні довгострокові угоди; політичний ризик, пов'язаний з підприємством у цілому, або його ключовими підрозділами.

З багатьох способів прогнозування банкрутства доцільно виділити і групу нормативних, тобто затверджених державними органами управління національною економікою методик, на основі яких виносяться рішення про провадження відносно підприємства справи про банкрутство. Однією з таких методик є комплекс розрахунків, де визначається загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами та коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності.

Результати розрахунку цих коефіцієнтів можуть свідчити про: задовільність структури балансу і платоспроможності підприємства (якщо коефіцієнт поточної ліквідності не менше 2 і коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами перевищує 0,1 - підприємство платоспроможне); загрозу втрати підприємством платоспроможності, якщо воно найближчим часом не зможе виконати свої обов'язки перед кредиторами; щодо наявності у підприємства-боржника реальної можливості відновити свою платоспроможність [25].

У випадку, коли значення коефіцієнту поточної ліквідності є нижчим за нормативне, та частка власного оборотного капіталу у формуванні поточних активів є меншою за встановлену, проте чітко спостерігається тенденція зростання цих показників, додатково визначають коефіцієнт відновлення платоспроможності за період, рівний 6 місяцям.

Якщо підприємство є неплатоспроможним, а структура його балансу - незадовільною, необхідно провести поглиблений аналіз його виробничо-господарської діяльності з метою вибору одного з двох варіантів подальших дій: здійснення реорганізаційних заходів для відновлення його платоспроможності; здійснення ліквідаційних заходів відповідно до чинного законодавства [25].

В першу чергу, слід провести аналіз залежності неплатоспроможного підприємства від заборгованості держави перед ним з оплати держзамовлення, розміщеного на підприємстві. На основі документів, що підтверджують наявність такої заборгованості, сума державного боргу вираховується з суми дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

Сума платежів з обслуговування заборгованості держави перед підприємством розраховується виходячи з обсягів та тривалості періоду заборгованості з кожного простроченого державного зобов'язання, що дисконтується за ставкою Центрального Банку на момент виникнення заборгованості.

Якщо значення коефіцієнта нижче нормативного, залежність неплатоспроможності підприємства від заборгованості держави перед ним визнається невстановленою. Якщо ж неплатоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з заборгованістю держави перед ним, це свідчить про відсутність підстав для визнання його банкрутом.

В Україні розроблена й діє офіційна Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій. В ній акцент робиться на такі показники, як величина і маневреність робочого капіталу підприємства, коефіцієнти ліквідності, показники оборотності оборотних коштів і запасів.

Завчасно виявити та попередити можливість виникнення ситуації банкрутства дозволяє метод *аналізу фінансових потоків* або аналіз руху грошових коштів [25].

Ситуація, коли кумулятивне сальдо є від'ємним, може призвести до банкрутства або до форс-мажорної ситуації. Тобто, *першою ознакою банкрутства є наявність від'ємного сальдо грошових коштів. Друга ознака банкрутства пов'язана з можливістю потрапляння навіть і успішного підприємства в кредитну пастку. Перевагою методу аналізу фінансових потоків є простота остаточних розрахунків, наочність отриманих результатів, достатньої їх інформативності для прийняття управлінських рішень.* Проте цей метод має й кілька суттєвих недоліків: достатньо важко спрогнозувати обсяги надходження грошових коштів з необхідним ступенем точності, обсяги майбутніх виплат на далеку перспективу; необхідним є наявність детальних і точних даних аналітичного обліку.

Для оцінки платоспроможності підприємства пропонується система таких показників: показники статичної платоспроможності, показники ліквідності оборотних активів та якості кредиторської заборгованості, показники динамічної платоспроможності.

Позитивними рисами даної методики є повніше охоплення показників, які характеризують як поточну, так і перспективну платоспроможність підприємства; більшість показників може бути розрахована на основі балансу і звіту про фінансові результати. До недоліків слід віднести відсутність певного узагальнюючого показника платоспроможності, який би присвоювався підприємству-об'єкту аналізу за результатами проведеного дослідження.

Визначення фінансового стану підприємства доцільно проводити у чотири етапи, визначаючи показники, що характеризують активний кризовий процес на таких *стадіях*: банкрутство; неплатоспроможність; кризова ситуація; кризовий прояв.

Першими в процесі експрес-діагностики стану доцільно використовувати показники, що характеризують етап банкрутства стадії кризового стану - коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності і коефіцієнт забезпеченості власними коштами. Рекомендовано вважати підприємство

ліквідним, якщо $K_{зл} > 1,2$. При проведенні аналізу значень даного коефіцієнта необхідно враховувати особливості підприємства, тривалість виробничих циклів, складність і унікальність продукції, що випускається, динаміку зміни запасів. **Другий показник, що характеризує кризовий стан підприємства на етапі банкрутства - це коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_{звк}$).** Практикою фінансового аналізу рекомендується значення $K_{звк} > 0,1$. Відповідно до цього підприємство визнається неплатоспроможним, якщо $K_{звк} < 0,1$. Наступний показник - **коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності ($K_{ал}$) повинен мати значення від 0,2 до 0,3 [25].**

На третьому етапі експрес-діагностики стану підприємства проводиться його перевірка на наявність кризової ситуації. Дану стадію кризи характеризують: коефіцієнт чистої виручки, наявність збитків від основної діяльності, зниження динаміки коефіцієнта забезпеченості запасів і витрат. **Один з головних показників даного етапу визначення стану підприємства - коефіцієнт чистої виручки.** Значення показника не повинно бути менше 1,0. Зниження даного показника відповідно до нормативу свідчить про те, що підприємство знаходиться у важкому фінансовому стані.

Кризова ситуація кількісно характеризується наявністю збитків, а також стабільністю зростання кредиторської заборгованості, можливо і дебіторської. Якщо перераховані вище показники знаходяться в межах норм, то необхідно перевірити підприємство на наявність активних кризових проявів.

Стадію кризових проявів за допомогою експрес-діагностики можна ідентифікувати в процесі аналізу динаміки зміни показника загальної рентабельності, оборотності запасів і динаміки зміни обсягу продаж, тобто розрахувати індекс загальної рентабельності, оборотності основного капіталу і обсягів продажу. Для наочного представлення аналітичної інформації розроблена аналітична матриця (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналітична матриця для експрес-діагностики кризового стану

Показники	Рядок	Оптимальне значення	Факт	Відхилення	Примітки
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності, $K_{зл}$	01	1,2			Якщо $K_{зл} < 1,2$ і $K_{звк} < 0,1$, то банкрутство
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами, $K_{звк}$	02	0,1			
Коефіцієнт автономії, $K_{ав}$	03	0,6			Якщо $K_{ав} < 0,6$, $K_{ап} < 1,4$, $K_{ал} < 0,3$, то неплатоспроможність
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності, $K_{зл}$	04	1,4			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	05	0,3			
Коефіцієнт чистої виручки, $K_{нв}$	06	1,0			якщо всі показники менше 1, то кризова ситуація
Прибуток, грн	07	0,1			
Індекс кредиторської заборгованості, $I_{кз}$	08	1,0			
Індекс загальної рентабельності, $I_{зр}$	09	1,0			якщо індекси менше 1, то кризові прояви
Індекс оборотності запасів, $I_{оз}$	10	1,0			
Індекс обсягів продажу, $I_{оп}$	11	1,0			

Якщо показники з табл. 1. 1, розраховані на першому етапі діагностики, знаходяться в межах оптимальних значень, то переходять до розрахунку показників по другому етапу. Якщо і тут все нормально, то до третього. У випадку, якщо всі показники, розраховані в рамках експрес-діагностики, знаходяться в межах оптимальних значень, то підприємство можна з певною мірою ймовірності вважати успішним [25].

В економічній науці існує інший підхід до виявлення потенційних банкрутів. Слід виділити *метод бальної оцінки Аргенті (A-score)*. Перелік питань, відповіді на які, згідно з даним методом, мають визначити перспективи компанії, що оцінюється, наведено у 1.2.

Таблиця 1.2

Анкета для опитування при діагностиці за методом Аргенті

Проблема	Бал об'єкта	Бал Аргенті
НЕДОЛІКИ		
Директор-автократ		8
Голова ради директорів обіймає й посаду директора		4
Пасивність ради директорів		2
Внутрішні протиріччя в раді директорів (з причини розбіжності в знаннях та навичках)		2
Слабкий фінансовий директор		2
Нестача професійних менеджерів середньої та нижчої ланок (поза радою директорів)		1
<i>Недоліки системи обліку:</i>		
Відсутність бюджетного контролю		3
Відсутність прогнозу грошових потоків		3
Відсутність системи управлінського обліку витрат		3
Повільна реакція на зміни (поява нових продуктів, технологій, ринків, методів організації праці та ін.)		15
Максимально можлива сума балів		43
“Прохідний бал”		10
Якщо сума більша за 10, недоліки в управлінні можуть призвести до серйозних помилок.		
ПОМИЛКИ		
<i>Занадто висока частка позикового капіталу</i>		15
<i>Нестача оборотних коштів з причини занадто швидкого зростання бізнесу</i>		15
<i>Наявність великого проекту (його невдача є серйозною небезпекою для фірми)</i>		15
Максимально можлива сума балів		45
“Прохідний бал”		15
<i>Якщо сума балів на цій стадії є більшою або дорівнює 25 компанія є ризиковою</i>		
СИМПТОМИ		
<i>Погіршення фінансових показників</i>		4
<i>Використання “творчого” бухобліку</i>		4
<i>Нефінансові ознаки кризи (погіршення якості, падіння “бойового духу” співробітників, втрата частки ринку)</i>		4
<i>Кінцеві симптоми кризи (позови до суду, скандали, відставки)</i>		3
Максимально можлива сума балів		12
Максимально можливий А-рахунок		100
“Прохідний бал”		25
Більшість успішних компаній		5-18
Компанії, які мають серйозні труднощі		35-70

При розрахунку А-показника конкретної компанії необхідно ставити або відповідну, згідно Аргенті, кількість балів, або 0 – проміжні значення є неприпустимими. Кожному фактору кожної стадії надається певна кількість балів за сумою яких визначається агрегований показник – А-рахунок.

Якщо А-рахунок підприємства є більшим за 25 – компанія може збанкрутувати протягом найближчих 5 років. Загалом же, чим більшого значення набуває даний показник, тим швидше це відбудеться.

Враховуючи різноманітність показників фінансової стійкості, розбіжності в рівнях їх критичних оцінок, багато вітчизняних та зарубіжних економістів рекомендують здійснювати *інтегральну бальну оцінку фінансової стійкості*. Зокрема, Донцова Л.В. та Нікіфорова Н.А. пропонують наступну систему показників та їх рейтингових оцінок (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Групування підприємств за критерієм оцінки фінансового стану за методикою Донцової Л.В. та Нікіфорової Н.А.

Показник	Класи підприємств за критеріями та їх бали					
	1 клас	2 клас	3 клас	4 клас	5 клас	6 клас
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 і вище = 20	0,2 = 16	0,15 = 12	0,1 = 8	0,05 = 4	менше 0,05 = 0
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,0 і вище = 18	0,9 = 15	0,8 = 12	0,7 = 9	0,6 = 6	менше 0,5 = 0
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0 і вище = 16,5	1,9 – 1,7 = 15-12	1,6 – 1,4 = 10,5-7,5	1,3 – 1,1 = 6-3	1,0 = 1,5	менше 1,0 = 0
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,6 і вище = 17	0,59 - 0,54 = 15-12	0,53 - 0,43 = 11,4-7,4	0,42 - 0,41 = 6,6-1,8	0,4 = 1	менше 0,4 = 0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,5 і вище = 15	0,4 = 12	0,3 = 9	0,2 = 6	0,1 = 3	менше 0,1 = 0
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	1,0 і вище = 15	0,9 = 12	0,8 = 9	0,7 = 6	0,6 = 3	менше 0,5 = 0
Мінімальне значення межі	100	85-64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	0

За даними вищенаведеної таблиці, підприємства *першого* класу - це підприємства зі значним запасом фінансової стійкості, що дозволяє кредиторам бути впевненим у поверненні позичених коштів. *Другий* клас - підприємства, що демонструють певну ступінь ризику по заборгованості, проте поки що не розглядаються як ризикові. *Третій клас* - це проблемні

підприємства. Тут майже не існує ризику втрати коштів, проте повне отримання відсотків є сумнівним. До *четвертого* класу належать підприємства з високим ризиком банкрутства навіть і після вживання заходів з фінансового оздоровлення. Кредитори ризикують втратити свої кошти і відсотки. І *п'ятий клас* представлений підприємствами найвищого ризику.

Інтегральні моделі експрес діагностики економічної кризи підприємницьких структур [25].

Динамічність розвитку кризових процесів та висока трудомісткість розрахунку оціночних показників для встановлення факту або ймовірності банкрутства підприємства спонукає експертів до застосування методик калькулювання інтегральних показників визначення можливості краху фірми. Для розрахунку інтегральних показників діагностики кризових процесів як правило використовують обмежену кількість оціночних показників, що можна отримати за допомогою нескладних розрахунків. Тому ці показники найчастіше називають ще показниками розрахункових моделей експрес-діагностики кризових процесів. До цієї групи, залежно від способу та методик розрахунку, включають показники, що отримані в результаті рейтингових оцінок та факторних моделей.

До моделей, в основу яких покладено метод дискримінантного аналізу відносять всі показники, розраховані за методиками визначення Z-рахунків. До процедур розрахунків, що використовують метод формалізованих критеріїв належать: алгоритм за методом Аргенті, методичні рекомендації Комітету Великобританії з узагальнення практики аудиту. Моделі аналізу коефіцієнтів за методиками державних органів влади України та держав СНД - при здійсненні діагностики даним методом застосовують наступні *прийоми порівняння*:

- а) нормативний (порівняння фактичних значень показників з їх нормативними значеннями);
- б) бенчмаркінг.

Відповідно до наявності результуючого показника сформовано 2 групи методик: прогнозування без результуючого показника (модель Лігоненко-Ковальчука) та з підсумковим показником. Моделі останньої групи є більш зручними, адже дають змогу експерту отримати кількісну оцінку стану підприємства. Така оцінка може бути як рейтинговою (методика Донцової-Нікіфорової), так і імовірнісною (модель Колана-Голдера, моделі Альтмана, Талера, Тішою, Ліса тощо).

При прогнозуванні можливості банкрутства традиційно використовують моделі, розроблені з використанням *методу лінійного дискримінантного аналізу*. Такі моделі називають Z-рахунками і визначають показники ймовірності банкрутства. Вони набули широкого застосування у практиці аудиту в США, Великобританії та в інших розвинених країнах. В узагальненому вигляді модель ймовірності банкрутства (платоспроможності) має вигляд:

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \dots + b_m X_m, \quad (1.3)$$

де $X_1 \dots X_m$ - економічні показники;

a – базова константа.

Розрахунок інтегральних показників мультиплікативного типу у межах обраної *моделі лінійного дискримінантного аналізу* передбачають: дослідження емпіричних даних про минулий і поточний фінансовий стан визначеної сукупності підприємств, які працюють успішно або знаходяться у стані банкрутства; вибір основних показників діяльності підприємства, що формують уявлення про майбутній розвиток компанії; визначення ступеню впливу кожного з обраних показників на імовірність банкрутства фірми; формуванні узагальненої залежності розрахунку ймовірності банкрутства.

Найбільш поширена у практиці оцінки фінансово-економічного стану підприємства модель, розроблена професором Е. Альтманом. Він спроектував методику розрахунку індексу кредитоспроможності, який одержав назву Z-рахунку Альтмана. За допомогою цього індексу з загальної

сукупності суб'єктів господарювання можна виокремити потенційних банкрутів:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5, \quad (1.4)$$

де X_1 - Власні оборотні кошти / Всього активів;

X_2 - Нерозподілений прибуток / Всього активів;

X_3 - Балансовий прибуток / Всього активів;

X_4 - Ринкова вартість звичайних та привілейованих акцій / Сума позикових коштів;

X_5 - Чиста виручка від реалізації / Всього активів.

Результати розрахунків за моделлю Альтмана показують, що узагальнюючий показник Z може приймати значення у межах від -14 до +22. При цьому підприємства, для яких значення Z більше 2,99 є фінансово стійкими, компанії, для яких Z менше 1,81 є фактичними банкрутами, а між 1,81 та 2,99 є зоною невизначеності. Вважається, що за п'ятифакторною моделлю можна спрогнозувати банкрутство на один рік з точністю до 90%, на два - до 70 %, на три - до 50%.

На жаль п'ятифакторну модель можна використовувати лише для оцінки великих компаній, акції яких котируються на біржі, адже саме для таких фірм можна отримати об'єктивну ринкову оцінку власного капіталу. З метою подолання цього обмеження у 1983 році Е. Альтман розробив модифікований варіант своєї формули для фірм, акції яких не представлені на фондовій біржі:

$$Z = 0.717 X_1 + 0.847 X_2 + 3.107 X_3 + 0.42 X_4 + 0.995 X_5, \quad (1.5)$$

де X_4 - Балансова вартість власного капіталу / Позиковий капітал.

Граничне значення показника Z цієї моделі дорівнює 1,23.

Відомою є модель *Гордона Л.В. Спрінгейта*. В процесі створення дослідник проаналізував 19 найважливіших фінансових коефіцієнтів, з яких у функції залишив чотири:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D, \quad (1.6)$$

де A - робочий капітал / загальна вартість активів;

B - прибуток до сплати податків та відсотків / загальна вартість активів;

C - прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість;

D - обсяг продажу / загальна вартість активів.

Вважається, що точність прогнозування за моделлю Спрінгейта становить 92,5%. Критичним значенням рахунку Спрінгейта є рівень 0,862, якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом.

Згідно з кількома методиками прогнозування банкрутства побудовано універсальну дискримінантну функцію, що має вигляд:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (1.7)$$

де X_1 - грошові потоки / зобов'язання;

X_2 - валюта балансу / зобов'язання;

X_3 - прибуток / валюта балансу;

X_4 - прибуток / виручка від реалізації;

X_5 - виробничі запаси / виручка від реалізації;

X_6 - виручка від реалізації / валюта балансу.

Отримані значення інтерпретуються на основі даних таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Інтерпретація значень Z -рахунку універсальної дискримінантної функції

Значення Z	Стан підприємства
$Z > 2$	Підприємство є фінансово стійким, йому не загрожує банкрутство.
$1 < Z < 2$	Фінансова рівновага підприємства порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує.
$0 < Z < 1$	Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не вживе санаційних заходів.
$Z < 0$	Підприємство є напівбанкрутом.

Отже, як основним завданням прогнозування можливості банкрутства є забезпечення зацікавлених осіб точною та своєчасною інформацією про можливість виникнення кризових явищ з метою розробки заходів щодо їх уникнення або мінімізації їх негативного впливу. Для цього є безліч дієвих

методів діагностики оцінки стану роботи підприємства, більшість з них можуть бути застосовані і для оцінки стану Укрзалізниці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПАСАЖИРСЬКИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ.

2.1. Структура управління пасажирського господарства в Україні.

У 2017 році ПАТ "Укрзалізниця" створила пасажирську компанію, яка займатиметься перевезенням українців. Ці зміни передбачали оптимізацію штату Департаменту пасажирських перевезень та регіональних філій, які переведуть до неї усі виробничі процеси всіх пасажирських підрозділів. В цей момент було ліквідовано всі пасажирські служби на залізницях.

До функції нової пасажирської компанії входить: вокзальний сервіс; утримання, експлуатація та технічне обслуговування рухомого складу (вагони локомотивної тяги, що не входять до сфери управління швидкісної та приміської компаній); логістика пасажирських перевезень, що об'єднує обслуговування пасажирських перевезень; капітальний ремонт пасажирських вагонів локомотивної тяги; утримання пасажирської залізничної інфраструктури; участь у складанні угод на розробку та поставку нових видів рухомого складу.

В сучасних ринкових умовах реформування Укрзалізниці протікає доволі повільно. Складнощі функціонування потужного підприємства викликані, в першу чергу, зміною статусу підрозділів залізниць (нині – філій), які в теперішній час не мають юридичного статусу, що призводить до уповільнення взаємодії постачальників з філіями. Через організаційні зміни в структурі Укрзалізниці відбувається скорочення чисельності працівників, при ліквідації пасажирських служб, багато фахівців з великим досвідом було скорочено. Пасажирські підрозділи, на яких теж відбулися скорочення, втрачають свої висококваліфіковані кадри, знання яких базуються на багаторічному досвіді роботи та управління у залізничній галузі.

Функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту сьогодні супроводжується системною кризою в галузі і посиленням зовнішніх загроз його стабільному розвитку. Зважаючи на збитковість

пасажирських перевезень і виконання пасажирською компанією низки соціальних зобов'язань на сучасному етапі вкрай важливого значення набуває розширення існуючого спектру послуг за рахунок освоєння нових напрямів [32].

Філія «Пасажирська компанія» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – Філія), створена відповідно до законодавства України, Статуту акціонерного товариства «Українська залізниця», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.09.2015 № 735 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 31.10.2018 № 938) (далі – Статут). Акціонерне товариство «Українська залізниця» (далі – Товариство) утворене та діє відповідно до Закону України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування», постанови Кабінету Міністрів України від 25.06.2014 № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», від 02.09.2015 № 735 «Питання публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». А зараз Філія «Пасажирська компанія» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» діє на підставі Положення про філію «Пасажирська компанія» акціонерного товариства «Українська залізниця» від 2020 року [28].

Філія «Пасажирська компанія» акціонерного товариства «Українська залізниця» надає послуги по перевезенню пасажирів, виконує ремонти та технічне обслуговування вагонів та займається підсобно - допоміжною діяльністю. Філію було створено з метою побудови єдиної виробничої вертикалі в пасажирському секторі, що дозволило об'єднати підприємства за видом діяльності, а не за географічним розташуванням, таким чином, було об'єднано всі підрозділи пасажирського господарства шести регіональних філій в одну. Філія «Пасажирська компанія» налічує 45 підприємств, перша половина з яких – це вагонні дільниці та депо, а друга – вокзали станцій.

Метою діяльності Філії є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях пасажирів у

внутрішньому та міжнародному сполученнях, роботах та послугах, що здійснюються та надаються Філією, забезпечення ефективного функціонування та розвитку виробничо-технологічного комплексу залізничного транспорту загального користування, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності.

Основними завданнями діяльності філії є:

1. Надання послуг з перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні;

2. Продаж проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів на вокзалах та в пасажирських поїздах;

3. Надання послуг з навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти, зберігання та складування вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів;

4. Утримання, експлуатація, модернізація, деповський, капітальний, поточний та інші види ремонту, технічне обслуговування залізничного рухомого складу (всі види вагонів, які курсують пасажирськими поїздами) і технічних засобів, що експлуатуються на залізничному транспорті.

У виробничому, адміністративному та фінансовому підпорядкуванні Філії знаходяться виробничі підрозділи. На сьогоднішній день пасажирська компанія займається перевезеннями пасажирів у вагонах локомотивної тяги зі швидкостями до 100-130 км/год. на всій території України та за кордоном у відкритих, купейних та спальних вагонах. Але для розвитку пасажирських перевезень, потрібні інвестиції, їх розвиток можливий при вкладанні значних коштів та буде вимагати від керівництва залізниці нових напрямків та підходів до інноваційного розвитку пасажирських компаній.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

До складу Філії входять структурні підрозділи, що забезпечують її діяльність. У виробничому, адміністративному та фінансовому

підпорядкуванні Філії перебувають виробничі підрозділи. Положення про виробничі підрозділи Філії затверджуються директором Філії відповідно до встановленого порядку.

Організаційна структура Філії затверджується в установленому порядку рішенням правління (Додаток А).

Посадові інструкції працівників Філії розробляються, погоджуються та затверджуються в установленому порядку.

Штатний розпис Філії затверджується головою правління Товариства за поданням директора Філії в установленому в Товаристві порядку.

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

КЕРІВНИЦТВО ФІЛІЄЮ

Керівництво Філією відповідно до Статуту Товариства та Положення про філію здійснюється директором Філії, який призначається на посаду та звільняється з посади в порядку, передбаченому Статутом Товариства та його внутрішніми нормативними документами.

Директор Філії діє на підставі довіреності, виданої Товариством, у порядку, передбаченому Статутом Товариства, Положенням про Філію та локальними нормативними актами Товариства. У довіреності визначаються межі та обсяг повноважень директора Філії на виконання дій від імені Товариства.

На час тимчасової відсутності директора Філії виконання його обов'язків покладається на особу, яка визначається наказом Товариства у встановленому порядку.

Директор Філії може мати заступників, які призначаються та звільняються з посади в установленому порядку. Заступники директора Філії діють на підставі трудового договору, посадової інструкції, яка погоджується директором з управління персоналом та соціальної політики Товариства,

цього Положення, довіреності, виданої Товариством у встановленому порядку, та наказу про розподіл обов'язків між директором, заступниками директора та головним бухгалтером Філії, який погоджується директором з управління персоналом та соціальної політики Товариства та затверджується директором Філії. У довіреності визначаються межі та обсяг повноважень заступників директора Філії на виконання дій від імені Товариства.

Призначення та звільнення працівників Філії, посади яких зазначені в Номенклатурі посад голови правління Товариства, здійснюється відповідно до встановленого порядку за поданням на ім'я голови товариства директором функціональним, чи керівником департаменту, в оперативному підпорядкуванні якого знаходиться філія.

Керівники підрозділів Філії, крім тих, посади яких зазначені в Номенклатурі посад голови правління Товариства, призначаються директором Філії відповідно до встановленого в Товаристві порядку.

Трудові договори із директором Філії та заступниками директора Філії укладаються, розриваються головою правління Товариства в порядку, установленому законодавством України, Статутом Товариства та внутрішніми нормативними документами.

Директор Філії підпорядкований члену правління Товариства, який відповідає за напрям діяльності «Пасажирські перевезення». Під час здійснення своїх посадових обов'язків директор Філії керується рішеннями органів Товариства, його посадових осіб та несе відповідальність за неналежне виконання таких рішень.

Заступники директора Філії підпорядковані директору Філії. Під час здійснення своїх посадових обов'язків заступники директора Філії керуються рішеннями органів Товариства, його посадових осіб та несуть відповідальність за неналежне виконання таких рішень.

Філія «Пасажирська компанія» займається організацією комерційних видів діяльності і технічного розвитку філії АТ «Укрзалізниця» в області пасажирських перевезень в далекому сполученні:

- підготовка рухомого складу та формування поїздів далекого сполучення та регіональних
- підвищення ефективності використання рухомого складу та контингенту;
- оперативне керування рухомим складом в залежності від пасажиропотоку;
- перевезення пасажирів та багажу у внутрішньодержавному та міжнародному сполученнях;
- перевезення пасажирів пільгових категорій;
- надання послуг у поїздах далекого сполучення;
- організація туристичних перевезень;
- експлуатація, ремонт та технічне обслуговування пасажирського рухомого складу;
- інформаційна та рекламно-видавницька діяльність;
- надання інформаційних, маркетингових, сервісних та інших послуг.

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

Під час реформування пасажирського господарства було скорочено 316 чоловік штатного контингенту шести регіональних філій.

До складу філії «Пасажирська компанія» увійшли:

- 14 пасажирських вагонних депо
- 9 пасажирських вагонних дільниць
- 21 пасажирський вокзал
- УЦОП

На жаль сучасна організаційна структура управління філії не є високоефективною, вона вимагає доробки деяких структурних змін [43].

У 2012 році було створено ДП «Українська залізнична швидкісна компанія» відповідно до наказу МІУ від 22 лютого 2012 року № 116, відповідно до Господарського кодексу України, Закону України «Про управління об'єктами державної власності», Положення про Міністерство

інфраструктури України, затвердженого Указом Президента України від 12.05.2011 № 581 з метою надання комплексу транспортних послуг фізичним та юридичним особам при перевезенні пасажирів швидкісними електропоїздами «Інтерсіті», «Інтерсіті+».

У зв'язку з реорганізацією шляхом злиття, відповідно до Закону України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» від 23.02.2012 №4442-VI та постанови КМУ від 25.06.2014 №200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» з 01.12.2015 правонаступником всіх підприємств, що підпорядковувалися ДАЗУТ «Укрзалізниця» є публічне акціонерне товариство «Українська залізниця». Філія «Українська залізнична швидкісна компанія» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (УЗШК) — підприємство, яке займається організацією експлуатації і технічним обслуговуванням швидкісного рухомого складу вітчизняних і зарубіжних виробників.

Філія «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Українська залізниця» є відокремленим підрозділом акціонерного товариства «Українська залізниця» і створена відповідно статуту АТ «Українська залізниця». Філія «УЗШК» надає комплекс транспортних послуг фізичним та юридичним особам, в тому числі іноземним, при перевезенні пасажирів швидкісним залізничним транспортом, обслуговує та експлуатує швидкісні електропоїзди та вагони, які закріплені за філією на праві господарського відання; забезпечує поповнення пасажирського залізничного швидкісного рухомого складу та розвитку його ремонтної бази; забезпечує організацію співробітництва з підприємствами, в тому числі з іноземними при наданні послуг з перевезення пасажирів та багажу.

Філія задовольняє потреби пасажирів в безпечних та якісних залізничних пасажирських перевезеннях швидкісними поїздами категорій «Інтерсіті», «Інтерсіті+» у внутрішньому та міжнародному сполученнях.

Сьогодні на балансі філії «УЗШК» АТ «Укрзалізниця» обліковується рухомий склад:

- 10 швидкісних міжрегіональних електропоїздів подвійного живлення моделі HRCS2 виробництва компанії «Hyundai Rotem» (Південна Корея);
- 2 швидкісних міжрегіональних електропоїзда подвійного живлення моделі ЕКр-1 вітчизняного виробництва ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»;
- 2 швидкісних двоповерхових електропоїзда подвійного живлення моделі EJ 675 виробництва компанії «Skoda Vagonka» (Чеська Республіка);
- 10 пасажирських вагонів поліпшеної конструкції, з експлуатаційною швидкістю 160 км/год вітчизняного виробництва ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», які експлуатуються у складі двох міжрегіональних поїздів у п'ятивагонній комплектації.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

Організаційна структура Філії та її положення затверджується в установленому порядку рішенням правління (Додаток . Посадові інструкції працівників Філії розробляються, погоджуються та затверджуються в установленому порядку керівником філії. Штатний розпис Філії затверджується головою правління Товариства за поданням директора Філії в установленому в Товаристві порядку. Зміни та доповнення до штатного розпису в межах встановленої чисельності та фонду оплати праці, затверджуються директором Філії за погодженням з посадовими особами Товариства у випадках відповідно до встановленого порядку.

КЕРІВНИЦТВО ФІЛІЄЮ

Керівництво Філією відповідно до Статуту Товариства та Положення про філію здійснюється директором Філії, який призначається на посаду та звільняється з посади в порядку, передбаченому Статутом Товариства та його внутрішніми нормативними документами.

Директор Філії діє на підставі довіреності, виданої Товариством, у порядку, передбаченому Статутом Товариства, Положенням про філію та

локальними нормативними актами Товариства. У довіреності визначаються межі та обсяг повноважень директора Філії на виконання дій від імені Товариства.

На час тимчасової відсутності директора Філії виконання його обов'язків покладається на особу, яка визначається наказом Товариства у встановленому порядку.

Директор Філії може мати заступників, які призначаються та звільняються з посади в установленому порядку за поданням та згідно рішення правління після погодження з посадовими особами Товариства у випадках відповідно до встановленого порядку. Заступники директора Філії діють на підставі трудового договору. Посадової інструкції погоджуються із директором з управління персоналом та соціальної політики Товариства, цього Положення, довіреності, виданої Товариством у встановленому порядку, та наказу про розподіл обов'язків між директором, заступниками директора та головним бухгалтером Філії, який погоджується директором з управління персоналом та соціальної політики Товариства та затверджується директором Філії. У довіреності визначаються межі та обсяг повноважень заступників директора Філії на виконання дій від імені Товариства.

Призначення та звільнення працівників Філії, посади яких зазначені в Номенклатурі посад голови правління Товариства, здійснюється відповідно до встановленого порядку за поданням на ім'я голови товариства директором функціональним, чи керівником департаменту, в оперативному підпорядкуванні якого знаходиться філія та за погодженням із директором з управління персоналом та соціальної політики Товариства.

Керівники підрозділів Філії, крім тих, посади яких зазначені в Номенклатурі посад голови правління Товариства, призначаються директором Філії відповідно до встановленого в Товаристві порядку.

Директор Філії підпорядкований члену правління Товариства, який відповідає за напрям діяльності «Пасажирські перевезення». Під час здійснення своїх посадових обов'язків директор Філії керується рішеннями

органів Товариства, його посадових осіб та несе відповідальність за неналежне виконання таких рішень.

Заступники директора Філії підпорядковані директору Філії. Під час здійснення своїх посадових обов'язків заступники директора Філії керуються рішеннями органів Товариства, його посадових осіб та несуть відповідальність за неналежне виконання таких рішень [42].

В нашій роботі, аналізуючи діяльність та показники роботи філії пасажирського господарства ми розглянемо варіанти щодо покращення її роботи, за рахунок впровадження антикризового відділу, основною метою якого буде постійний моніторинг роботи підприємства та ринку послуг, і пропонувати заходи, які покращать роботу підприємства.

2.2 Аналіз обсягів пасажирських перевезень в Україні.

Акціонерне Товариство «Українська залізниця» посідає значне місце на ринку пасажирських перевезень, на якому спостерігається стабільно високий попит, що посилюється через незадовільний стан автомобільних доріг, розгалужену залізничну мережу та низьку вартість перевезень [33].

Перед залізницею дуже гостро стає питання збереження своїх позицій на ринку пасажирських перевезень та завоювання нових його сегментів. Для повернення своїх позицій та залучення нових пасажирів необхідно підвищувати якість обслуговування пасажирів на вокзалах, станціях і в поїздах, забезпечувати високій рівень комфорту та сервісу, збільшувати номенклатуру послуг.

Пасажирські перевезення мають значний потенціал для розвитку. Функціонування вертикалі значною мірою залежить від державної політики, оскільки наразі тарифи на пасажирські перевезення є збитковими. Майбутні зміни до законодавства мають передбачити дієвий механізм компенсації збитків від пасажирських перевезень з державного або місцевих бюджетів задля органічного розвитку та функціонування галузі.

Запровадження безвізового режиму з ЄС надало поштовх до розвитку високорентабельних перевезень «Схід-Захід», дозволило відкрити нові маршрути курсування поїздів, за якими обсяг пасажирських перевезень з кожним роком збільшується.

За даними Державної служби статистики України за 2020 рік пасажирообіг за усіма видами транспорту склав 49 034,8 млн пас.-км, або 45,8% від обсягів 2019 року [28].

Частка пасажирських перевезень залізничним транспортом склала 10 696,2 млн пас.-км (з урахуванням перевезень міською електричкою), що становить 21,8 % від загального обсягу транспортних пасажирських перевезень. Порівняно з обсягами пасажирських перевезень залізничним транспортом у 2019 році це становить 37,6 %.

Початок 2020 року поділили світову економіку на два періоди: до пандемії коронавірусу, що привів до тривалого карантину, та економіка у період карантину. У цей період зупинилась робота багатьох підприємств, десять відсотків малого і середнього бізнесу зазнала повного та часткового банкрутства, підприємства які надають послуги, зазнали великих збитків.

Криза коронавірусу спричинила зупинку всього транспорту, у тому числі і залізничні перевезення. Збитки понесені залізницею від цього не скоро можна буде компенсувати, і без того збитковим перевезенням.

У 2020 році на обсяги пасажирських перевезень Укрзалізниці суттєво вплинула пандемія COVID-19. 18 березня 2020 року перевезення пасажирів залізничним транспортом в усіх видах внутрішнього сполучення (приміському, міському, регіональному та дальньому) було повністю зупинено. З 1 червня протиепідемічні заходи було послаблено. Це дало змогу частково відновити пасажирські перевезення з оформленням 50 % місць з дотримання суворих протиепідемічних карантинних мір. З 15 липня було відновлено продаж 100 % місць у поїздах, курсування яких відновилося. Поступово до 31.12.2020 було відновлено курсування 70 % пасажирських поїздів від планових обсягів [28].

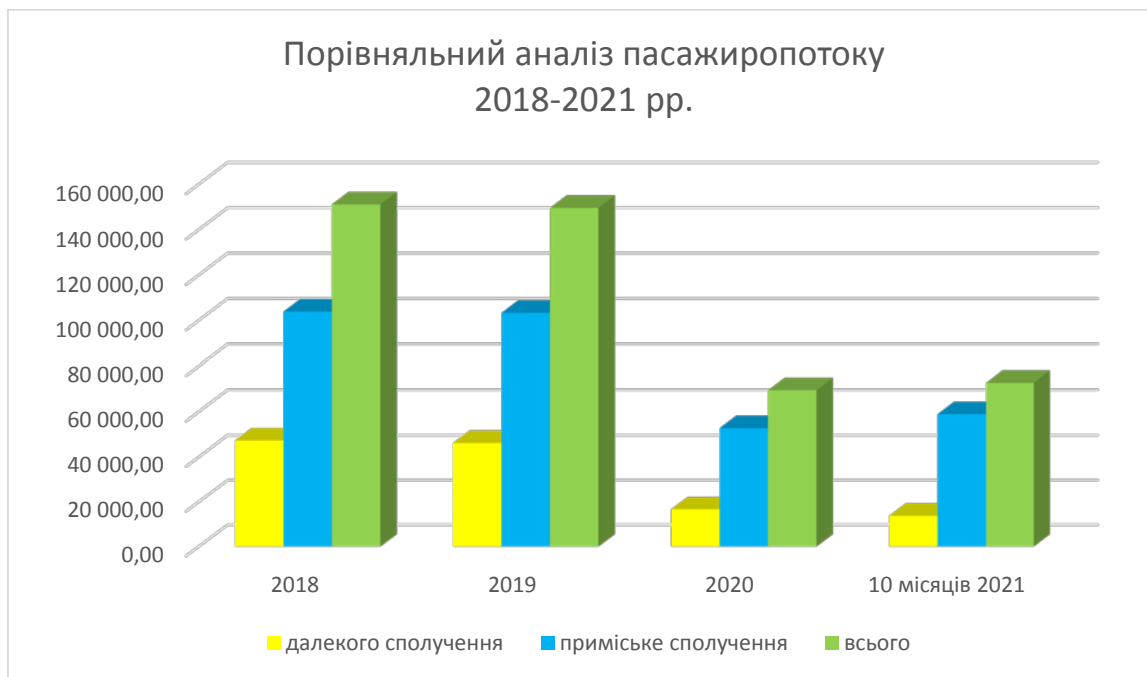


Рис. 2.1 Порівняльний аналіз пасажиропотоку у 2018-2021 рр.

Як ми можемо спостерігати з рисунку 2.1 пасажиропотік за 2020 рік знизився у порівнянні з 2019 роком на 80 163 тис.осіб, що склало 46,4% від перевезень за 2019 рік.

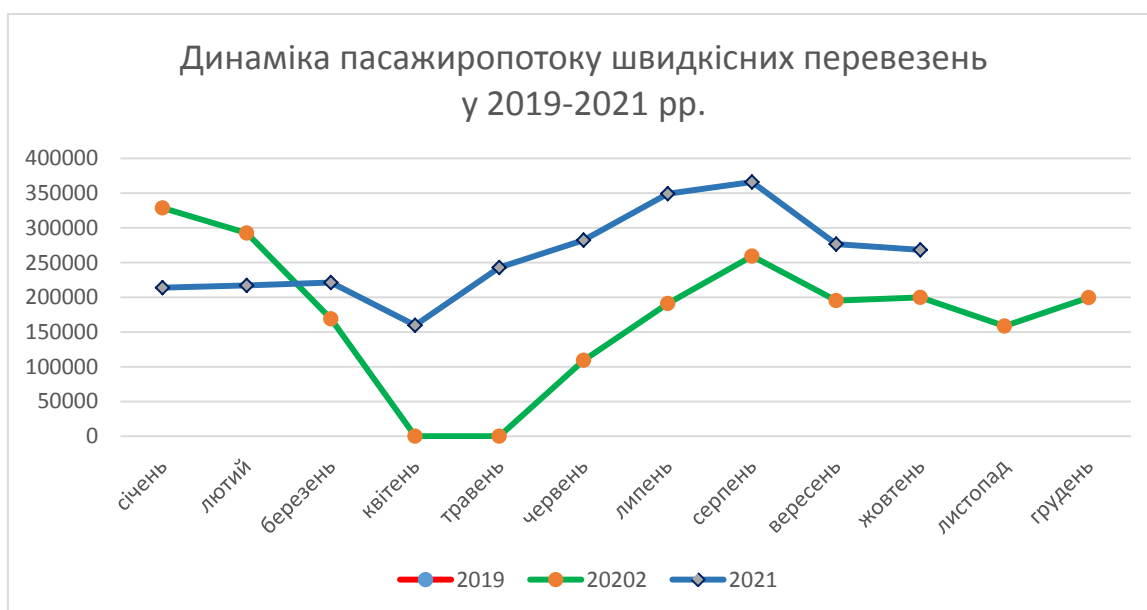


Рис. 2.2 Динаміка пасажиропотоку швидкісних перевезень у 2019-2021 рр.

На рисунку 2.2 зображено динаміку зміни обсягів швидкісних пасажирських перевезень філією «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Укрзалізниця». У 2021 році обсяги перевезень пасажирів значно збільшилися порівняно з 2020 роком, роком початку розповсюдження епідемії коронавірусу та введення суворих карантинних обмежень, проте вони не досягли рівня кількості перевезених пасажирів 2019 року, коли середня населеність поїздів дорівнювала 94%.

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз пасажиропотоку швидкісних пасажирських перевезень за напрямками у 2020 та 2021 рр.

Порівняльний аналіз пасажиропотоку поїздів "Інтерсіті" та "Інтерсіті+"

Напрямок	за 2021 рік (9 місяців)			за 2020 рік (9 місяців)			Різниця 2021/2020			
	кількість поїздів	загальна кількість пас.	% нас.тп	кількість поїздів	загальна кількість пас.	% нас.тп	кількість поїздів	загальна кількість пас.	% нас.тп	
Харківський (Київ-Харків)	1745	791926	78	984	481421	81	177%	164%	96%	
Львівський	Дарниця - Львів (+755/756)	472	156708	55	302	116571	59	156%	134%	93%
	Київ - Славське (745/746)	174	48716	48	-	-	-	-	-	-
	Міжнародне сполучення (Київ - Перемишль) (715/716)	546	239729	75	450	220267	78	121%	109%	96%
	Всього по напрямку	1192	445153	63	752	336838	68	159%	132%	93%
Донецький (Київ-Маякмишівка)	544	206097	65	336	146802	72	162%	140%	90%	
Дніпровський (Київ-Локітська, Київ-Запоріжжя)	1088	459863	72	670	324463	78	162%	142%	92%	
Одеський	675	274160	67	396	175803	79	170%	156%	85%	
Всього "Інтерсіті+"	5244	2177199	70	3138	1465327	76	167%	149%	92%	
Криворізький* (Київ-Кривий Ріг)	533	103175	54	310	80032	60	172%	129%	90%	
Тернопільський	172	48723	70	22	5854	65	782%	832%	108%	
Всього "Інтерсіті"	705	151898	58	332	85886	60	212%	177%	97%	
Всього "Інтерсіті" та "Інтерсіті+"	5949	2329097	69	3470	1551210	75	171%	150%	92%	

Зважаючи на дані приведені у таблиці 2.1 ми бачимо що кількість поїздів у 2021 збільшилась на 2479 од, що становить 171%,

кількість пасажирів зросла на 777,9 тис осіб що становить 150% від кількості перевезених пасажирів за аналогічний період у 2020 році. Середня населеність поїздів становить 92%.

За допомогою приміського залізничного транспорту населення здійснює щоденні поїздки на роботу, навчання, відпочинок, на дачні ділянки. Завдяки щоденній потребі у переміщенні працівників приміським залізничним транспортом підтримується життєдіяльність великих міст. При цьому у всі пори року забезпечується висока надійність і регулярність сполучення. Загальну координацію роботи Товариства у сфері приміських пасажирських перевезень покладено на Департамент приміських пасажирських перевезень, який розробив «Концепцію організації приміських пасажирських перевезень». Зараз розглядаються можливі варіанти оптимізації організаційної структури господарства приміських пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця».

Таблиця 2.2.

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

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

Для забезпечення потреб населення у приміському сполученні до встановлення карантинних обмежень щодобово курсувало в середньому 1 380 приміських поїздів. У зв'язку з послабленням карантинних заходів 01.06.2020 року рух приміських поїздів було частково відновлено. Перевезення пасажирів в середньому за добу здійснювало 940 приміських поїздів. За 2020 рік регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» у приміському сполученні відправлено 280 283 поїзди, з них за розкладом – 277 827. Виконання графіку руху на відправлення склало 91,0 %. У

приміському сполученні Товариством було перевезено 50,2 млн осіб, що на 54,7 млн, або на 52,2 %, менше проти 2019 року.

У період з 01.01.2020 до 18.03.2020 у внутрішньому сполученні курсувало 96 пар пасажирських поїздів формування АТ «Укрзалізниця». Після скасування заборони на перевезення пасажирів залізничним транспортом в усіх видах внутрішнього сполучення з 01.06.2020 до 31.12.2020 було відновлено курсування 86 пар пасажирських поїздів. Основними напрямками стали Київ – Харків, Київ – Дніпро, Київ – Одеса, Київ – Львів та Львів – Одеса.

У міжнародному сполученні з 01.01.2020 до 17.03.2020 курсувало 37 пар пасажирських поїздів. З них формування АТ «Укрзалізниця» – 14 пар, інших залізниць – 23 пари. Основними напрямками були Київ – Пшемисль, Київ – Варшава, Київ – Відень (Будапешт), Київ – Мінськ, Київ – Рига.

З 17.03.2020 Укрзалізниця припинила міжнародне пасажирське сполучення до завершення періоду карантину. З метою здійснення міжнародної евакуації пасажирів залізничних пасажирських перевезень (з 19.03.2020 по 29.03.2020) філією «ЦОЗ» Товариства було забезпечено медичний супровід 10 міжнародних рейсів Інтерсіті за напрямком Київ – Пшемисль – Київ. До медичного супроводу залучали медичний персонал Київської та Львівської клінічних лікарень.

За підсумками 2020 року у внутрішньому сполученні було перевезено 34,02 млн пас., що складає 36,6 % проти 2019 року (92,81 млн пас.); у міжнародному – 418,9 тис. пас., що складає 11,9 % проти 2019 року (3 514,9 тис. пас.)

Пасажирські перевезення у приміському залізничному сполученні виконують важливу соціальну функцію. Цим видом транспорту відповідно до чинного законодавства перевозиться 17 пільгових категорій громадян. Пільговики складають 45,2 % пасажирів приміського сполучення.

У 2020 році АТ «Укрзалізниця» в приміському сполученні перевезено 16,4 млн осіб, що належать до пільгових категорій громадян. Це на 19,5 млн

осіб менше, ніж у 2019 році (35,9 млн осіб). Збитки від перевезення таких категорій пасажирів повинні відшкодувати місцеві органи виконавчої влади. Сума наданих послуг у 2020 році склала 285,3 млн грн, що на 230,4 млн грн менше, ніж у 2019 році (515,7 млн грн). Від місцевих органів виконавчої влади у 2020 році Товариство отримало компенсації 79,9 млн грн, що на 32,4 млн грн менше, ніж у 2019 році (112,3 млн грн).

Відповідно до Бюджетного кодексу України видатки на компенсаційні виплати за пільговий проїзд окремих категорій громадян належать до видатків місцевих бюджетів, які можуть здійснюватися з усіх місцевих бюджетів. Тобто виділяти кошти на відшкодування збитків за пільговий проїзд окремих категорій громадян повинні місцеві органи влади.

За підсумками 2020 року регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» укладено 460 договорів із запланованих 508.

Таблиця 2.3.

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

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

Відсоток компенсації за перевезення пільгових категорій громадян у 2020 році склав 28,0 %, у 2019 році – 21,8 % [28].

2.3 Причини неефективної роботи пасажирських перевезень.

В умовах загострення кризових процесів в економіці та зокрема в пасажирському господарстві АТ «Укрзалізниця» найбільш актуальними є питання забезпечення ефективності пасажирських перевезень, запобігання

кризових явищ у пасажирському комплексі залізничного транспорту та подолання проявів кризи за допомогою власних і залучених засобів у вигляді ефективного використання менеджменту, фінансів та інвестицій.

Сучасний стан та тенденції розвитку залізничного транспорту вказують на поширення кризових явищ у галузі і загалом деструктивний характер системи управління залізничним транспортом. Особливо гостро ця проблема постала для пасажирського господарства, в якому наразі розпочато процес масштабних реформаційних змін.

Але відсутність необхідних реформ в інших підрозділах, які теж є складовою у забезпеченні залізничних пасажирських перевезень, створює проблеми в роботі пасажирських перевезень.

Найбільшу небезпеку становить політична нестабільність країни, що відображається на економічному розвитку всіх складових національної економіки. Це може негативно вплинути на перспективу інтеграції у Європейську транспорту систему, а також на створення єдиного торгівельного простору.

Однією із найважливіших внутрішніх проблем залізничного транспорту на сьогоднішній день є падіння обсягів перевезень, втрата частки транспортного ринку та хронічна збитковість пасажирських перевезень.

Основним конкурентом та загрозою залізничним пасажирським перевезенням на транспортному ринку є автомобільний транспорт. За останні 20 років він поступово забрав у залізничного транспорту значний сегмент ринку. Авіаційний транспорт теж швидко наростив кількість перевезених пасажирів, за аналогічний період. тому що попит на подорожі авіаційним транспортом збільшився. Що ж відбулося на транспортному ринку. Ці два види транспорту краще пристосувалися до умов сучасного ринку, раніше провели реформування галузі та надають пасажирам послуги, які більше відповідають їх вимогам: більш ритмічні, з більшою швидкістю з доставкою від «дверей до дверей». [32].

Таблиця 2.6

Кількість перевезених пасажирів різними видами транспорту

Види транспорту	Перевезено пасажирів млн.						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	10 місяців 2021
Залізничним	389,8	389,5	165	157,96	154,8	68,3	69,4
Автомобільним	2259,8	2025	2018,7	1906,85	1804,9	1083,9	911,6
Водним	0,6	0,5	0,6	0,67	0,7	0,3	0,5
Авіаційним	6,3	8,3	10,6	12,53	13,70	4,8	8,2
Міський електротранспорт (трамвай, тролейбус)	1819,4	1732,8	1733,9	1682,5	1573,2	1001,8	826,4
Метрополітен	700,4	698,4	719	726,6	715,0	411,1	399,3
Всього:	5176,3	4854,5	4647,8	4487,1	4262,3	2570,2	2215,4

За період з 2015 року по 2021 рік кількість перевезених пасажирів поступово усіма видами транспорту зменшилась. Це говорить про те що зменшилась кількість населення та транспортна рухливість. Причина цього - відтік населення, на фоні політичної та економічної ситуації в країні. З кожним роком питання виїзду населення за кордон набуває більш загостреного характеру. Багато людей покидають країну, одні для отримання додаткового доходу, другі на постійне місце проживання.

Переважає частина пасажирських вагонів та тягового рухомого складу, що знаходяться на балансі підприємства є морально застарілою і фізично зношеною, вони зовсім не відповідають сучасним вимогам комфорту та не можуть забезпечити потреби населення в сучасних реаліях.

Однією з основних проблем падіння обсягів пасажирських перевезень на залізничному транспорті є морально застарілий рухомий склад та

інфраструктура, що знаходяться у власності АТ "Укрзалізниця" що на сьогоднішній день не в змозі забезпечити потреби населення.

Залізниці України мають розширену мережу покриття по всій країні. Українські залізниці безпосередньо межують і взаємодіють із залізницями Росії, Білорусі, Молдови, Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини. Експлуатаційна мережа залізниць України складає майже 19,8 тис. км (без урахування окупованих територій, мережа яких на сьогодні не експлуатується), з яких понад 47,2% електрифіковано та до останнього часу забезпечували потреби економіки і населення у перевезеннях. Вся інфраструктура залізниці, рухомий склад, ремонтні комплекси, депо, вся мережа залізниці – це все завдяки надлишку технічних потужностей, створених за часів СРСР за рахунок централізованого бюджетного фінансування. За останні більш ніж 25 років капіталовкладення в оновлення основних засобів відбувались виключно за рахунок власних коштів залізниць, які не дозволяють забезпечити навіть мінімальне відтворення основних засобів, особливо їх активної частини – рухомого складу. [28].

Через неефективний менеджмент дорогих закордонних топ-керівників, відсутність інвестицій, корупцію, неефективне використання виробничих потужностей, неефективну оптимізацію штату в результаті якого кількість неефективних керівників лише зростає, а скорочення відбувається за рахунок простих працівників на лініях, низький рівень заробітних плат для робітничих професій, невиконання гарантій передбачених колективним договором згідно яких не відбувається виплата 13-ї зарплатні, не відбувається підвищення заробітної плати для працівників до 25% на рік через збитковий фінансовий результат.

На сьогодні технічний ресурс залізниць вичерпано. Перед нами стоїть загроза незабезпечення залізничним транспортом у подальшому потреб економіки України у перевезеннях.

Через катастрофічну зношеність рухомого складу існує загроза незабезпечення потреб промислових галузей економіки у перевезеннях вантажів, з відповідними витратами для держбюджету, зниженням показників економічного розвитку країни.

Резерви провізних спроможностей через граничну зношеність та низьку продуктивність пасажирського рухомого складу вичерпано повністю. Неприйняття дієвих заходів щодо оновлення пасажирського рухомого складу призведе до неможливості виконання пасажирських перевезень в повному обсязі та, як наслідок, зниження мобільності населення.

Тому АТ «Укрзалізниця» необхідне оновлення рухомого складу для здійснення всього комплексу пасажирських перевезень і в першу чергу вагони вітчизняного тягового та рухомого складу.

На рисунку 2.3 ми бачимо, кількість пасажирів, яких перевезено залізничним транспортом. Їх кількість скоротилась за 5 років на 235 млн. чол., а це більше ніж у 2,5 рази. Кількість перевезених пасажирів автомобільним транспортом скоротилась на 454,9 млн. чол., а це менше у 1,25 разів. Авіаційний транспорт навпаки збільшив свої перевезення на 7,4 млн. чол., це в 2,2 рази більше та збільшив свій сегмент ринку.

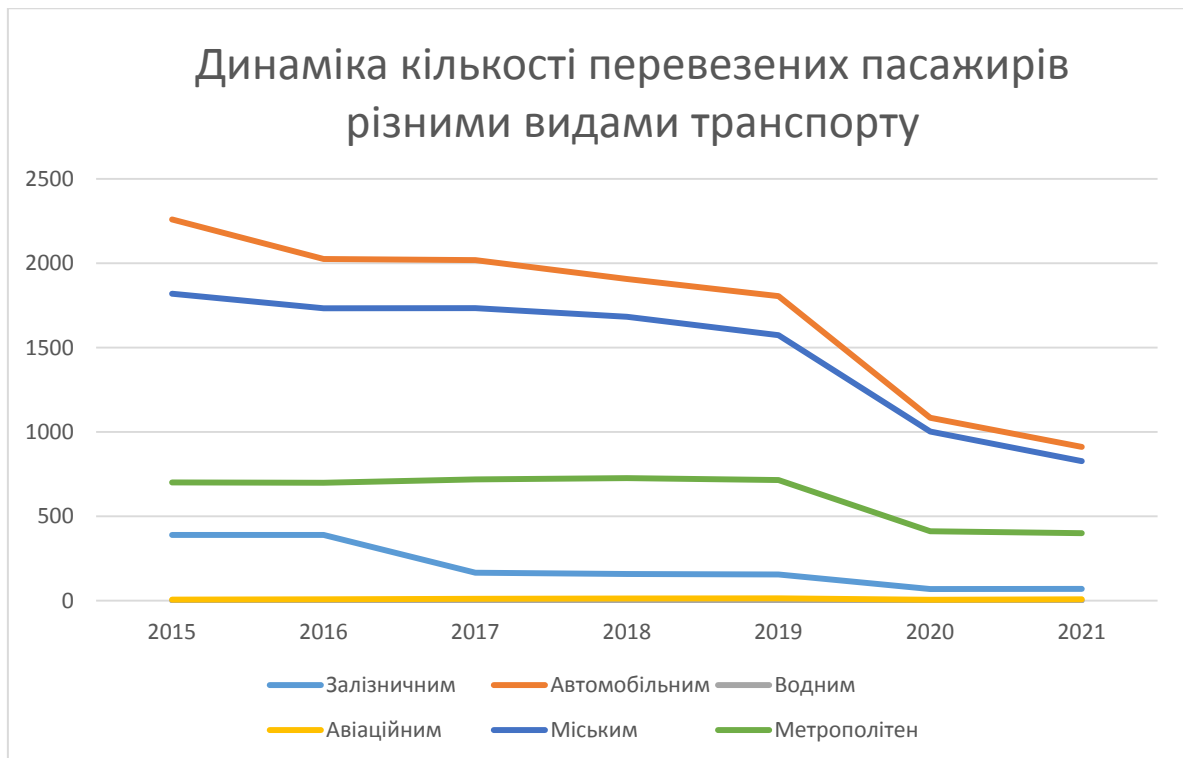


Рис.2.3 Динаміка кількості перевезених пасажирів різними видами транспорту (млн. осіб)

Водний транспорт практично не змінив свої обсяги, а міський електротранспорт теж повільно зменшив свою кількість перевезених пасажирів, що склало 246,2 млн. чол., а це менше 1,15 раз за 5 років.

Пасажирські перевезення забезпечують шість регіональних філій. Чисельність працівників пасажирської філії складає 28979 чоловік.

На сьогоднішній день регіональні філії залізниці в основному забезпечують потреби населення в перевезеннях, але жахливий стан, у якому знаходиться виробничо-технічної бази залізничного транспорту та рівень нинішніх технологій у пасажирських перевезень не відповідають міжнародним стандартам про надання якісних послуг залізничного транспорту. Системний аналіз сучасного стану залізничного транспорту України та тенденції його розвитку показують, що є низка серйозних проблем, які потребують термінового вирішення:

1. Прогресуюче старіння основних фондів, загальний ступінь зносу яких становить більше 85%.
2. Відсутність державних інвестицій і компенсації за перевезення

пільгових категорій громадян, нестача коштів на закупку рухомого складу.

3. Значний спад обсягів пасажирських перевезень, через надавання неякісних послуг.

4. Низький рівень впровадження нових видів перевезень та технологій.

5. Невідповідність рівня тарифів величині витрат на перевезення пасажирів.

6. Технічне і технологічне відставання українських залізниць від залізниць європейських країн.

7. Невідповідність рівня якості надаваних послуг країнам Євросоюзу

8. Низька швидкість руху пасажирських поїздів та відсутність швидкісного і високошвидкісного руху.

9. Відсутність мультимодальних пасажирських перевезень та запровадження «єдиного транспортного квитка»

10. Нестача пасажирських вагонів та мала кількість вагонів нового покоління.

11. Недостатній рівень конкуренції на ринку надання транспортних послуг та невідповідність європейським вимогам доступу до ринку транспортних послуг.

12. Необхідність реформування АТ «Укрзалізниця», забезпечення прозорості її діяльності через формування вертикально-інтегрованої системи управління компанією, побудови її діяльності відповідно до принципів, закладених в директивах ЄС.

13. Відсутність антикризового менеджменту залізничного транспорту

14. Виконання залізницями державних та соціальних функцій (перевезення пільгових категорії пасажирів) у поєднанні з регульованими урядом низькими тарифами на перевезення пасажирів та відсутність дієвого механізму компенсації збитків від надання суспільно значущих послуг суттєво обмежує можливості техніко-технологічної модернізації залізничного транспорту, приводить до перехресного субсидування збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних, що суперечить

вимогам директив ЄС. [32].

Розрив багатьох традиційних економічних та соціальних зв'язків, переорієнтація країн Східної Європи на співробітництво з країнами Західної Європи призвело до скорочення обсягів перевезень територією України та відповідно надходжень доходів.

У період з 1992 року по теперішній час з бюджету майже не виділялися передбачені Законом України «Про залізничний транспорт» кошти на придбання рухомого складу для пасажирських перевезень, а темпи зростання цін на споживану продукцію, що перевищували зростання тарифів на перевезення, не дозволяли оновлювати рухомий склад та інфраструктуру за рахунок власних коштів.

Для залізничного транспорту існують порогові значення економічної безпеки, один з яких – знос та старіння основних засобів. Його значення – 50-55%. Цей показник для всіх без винятку господарств залізниць України вже давно перейдено. Найближчим часом буде перетнута критична межа безпеки експлуатації майже всього комплексу залізничного транспорту загального користування. Зараз необхідно розробити стратегію розвитку пасажирських перевезень в Україні, в умовах реформування залізничного транспорту. [35].

На транспортному ринку пасажирських перевезень України зараз відбуваються процеси, що пов'язані з утворенням одночасно монопольного та конкурентного середовищ, завдяки яким організовується державна монополія на володіння інфраструктурою та окремі компанії-оператори з різною формою власності, що займаються перевезенням пасажирів.

Дослідження показали, що причин неефективної роботи пасажирського господарства багато. Основні з них показані на рис. 2.4

Після утворення єдиного транспортного простору Європи більшість країн скасували монополію на пасажирські перевезення, залишивши дотації та субсидії держави для підтримки перевізників при соціально орієнтованих тарифах.

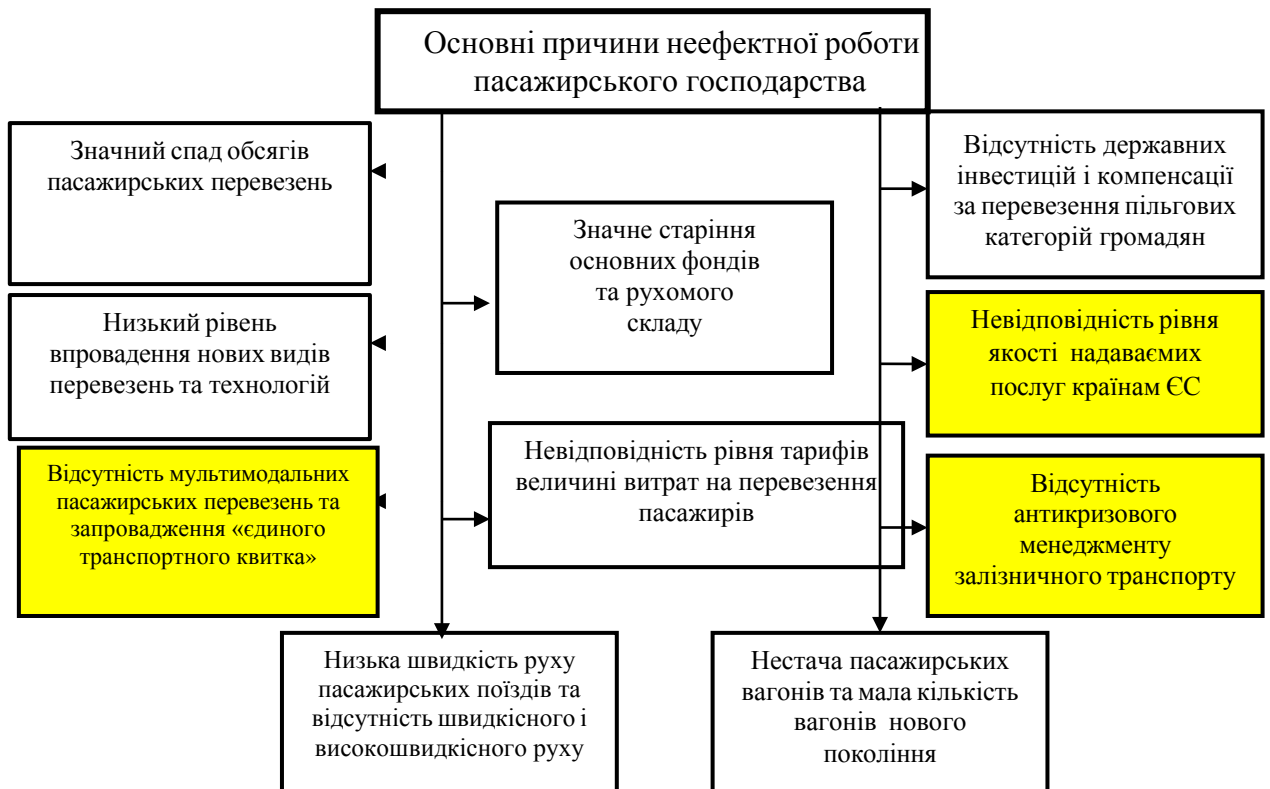


Рис.2.4 – Основні причини неефективної роботи пасажирського господарства Укрзалізниці в сучасних умовах

Джерело [34] з доробкою автора

З огляду на сказане вище можна визначити такі основні напрямки посилення впливу залізничної перевезень на ринку транспортних пасажирських послуг: розширення зони впливу за рахунок збільшення обсягів перевезень з основної діяльності, впровадження високошвидкісного руху, проникнення на транспортні ринки закордонних країн, введення нових видів транспортних послуг, реформування шляхом утворення монопольного середовища для інфраструктури залізниць і конкурентного середовища для перевезень [34].

2.4. Передовий досвід залізничних пасажирських перевезень

В умовах сучасної економіки та кризи, загостреної початком світової пандемії, недосконалості законодавчої бази та відсутності допомоги з боку держави потрібно шукати нові шляхи збільшення доходів від пасажирських перевезень. Одним із найбільш прийнятних варіантів, я вважаю, є

залізничний туризм. Цим шляхом пішли багато провідних залізниць світу. Наприклад Таїланд, Малайзія, Туреччина, Португалія – ці країни спромоглися досягти свого стійкого розвитку саме завдяки туризму, доходи від якого є одними із основних джерел надходжень коштів.[36]

В Європі туризм досить розвинений, він спонукає сталому розвитку економік країн Європи. Завдяки розвитку сфери туризму створюються нові робочі місця. Провівши аналіз успішного закордонного досвіду, прикладом для наслідування впровадження залізничного туризму можна вважати DeutscheBahn (ДойчБан) – основний залізничний оператор Німеччини. 45% туристів при виборі транспортного засобу для подорожі надають перевагу залізниці. В структурі компанії DeutscheBahn перебуває DBahnRegio – група підприємств, що здійснюють регіональні, приміські та автобусні перевезення, у складі якої був створений спеціальний підрозділ, основною метою діяльності якого є реалізація комплексних туристичних маршрутів з одночасним розміщенням у готелях, що знаходяться у власності DeutscheBahn, та організація екскурсій на власних автобусах. Також слід виділити найбільшого європейського туроператора, компанію WagonLits, яка спеціалізується на організації подорожей швидкісними експресами, вагони яких обладнані широкими панорамними вікнами та усіма найсучаснішими атрибутами комфорту. [37]

Багато країн спромоглися вивести залізничний туризм на високий рівень привабливості серед туристів, забезпечивши при цьому якісний сервіс та побудували туристичний напрямок, яким щороку користуються тисячі туристів з усього світу. До прикладу можна виділи найвідоміші туристичні залізничні маршрути, до прикладу – Східний експрес, який вже понад сто років вважається одним із найкращих поїздів класу «люкс», він славиться розкішно оформленими купе, елегантною кухнею і люб'язним персоналом. Його пасажери відвідують найпривабливіші міста світу, подорожуючі з Лондона до Венеції або з Парижа в Будапешт, з Бухареста в Стамбул. Це перший експрес-поїзд, який з'єднав Європу та Стамбул між 1883 і 1977

роками, що належить компанії Vagon-Li та розпочав свій перший рейс з Парижа в 1883 році з оригінальною назвою Orient-Express. [60]

У 1982 році була створена Венеція-Сімплон-Східний експрес (приватна залізнична компанія - компанії з обслуговування розкішних поїздів). Він перевозив пасажирів, яких вивозив з Лондона та Нью-Йорка до Венеції. Ця послуга надається один раз на рік у вересні у дні Orient Express і сьогодні. І це, безумовно, націлено на мандрівників, які мають достатньо часу. Вартість квитка з Лондона до Венеції становить понад 1,200 фунтів стерлінгів (~43300грн).

До числа унікальних залізниць відноситься Бергенська залізниця, яка нещодавно відсвяткувала своє сторіччя. Проходить ця дорога зі сходу на захід Норвегії і пов'язує між собою два найбільших міста країни - Осло і Берген. Протяжність дороги 470 кілометрів, які поїзд долає за сім годин, роблячи на своєму шляху близько двадцяти зупинок. Примітним є те обставина, що цей маршрут не можна повторити на автомобілі, так як між деякими високогірними станціями до сьогоднішнього дня немає автомобільних доріг.

Слід відзначити що всі залізниці в Норвегії обслуговує державна компанія «Norges Statsbaner».

Відома залізниця «Юнгфрау» (Швейцарія) надає доволі популярні туристичні послуги. Це найвища залізниця в Європі — на лінії розташована найвища залізнична станція Європи Юнгфрауїох (3,454 м). Протяжність залізниці становить 9 км, 1 400 метрів перепаду висот. Понад 7 км колії проходять тунелем, в середині тунелю є дві станції на яких обладнано оглядові майданчики. Лінія електрифікована трифазним змінним струмом і є однією з чотирьох ліній в світі електрифікованих трифазною системою електропостачання.

До числа популярних залізничних маршрутів також потрібно віднести приватну компанію «Ретійську залізницю» - вузькоколійку, яка пролягає на території двох держав - Італії та Швейцарії. Маршрут залізниці пролягає

мальовничими місцями Альп, а перевезення пасажирів здійснює поїзд Bernina Express. Дорога, яка пролягає від міста Кура (Швейцарія) до Тірана (Італія), внесена в список Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, як диво інженерної думки. через велетенського перепаду висот, полотно залізниці на відріжку від Тузиса до Тірано постійно петляє, подібно до змії, не тільки на відкритих ділянках, але і в зигзагоподібних тунелях, а також викривлених мостах, таких як віадук Ландвассер.

Цей залізничний маршрут примітний ще й тим, що на перевалі Берніна перед поглядом туристів відкриває чудовий вид на однойменну гору, яка є найвищою вершиною Східних Альп, висота якої становить 4049 метрів вище рівня моря. А коли поїзд підходить до міста Тірана, то перед поглядом мандрівників встають пальми. [38]

І наостанок, найбільш відомий та популярний в Швейцарії — це "Льодовиковий експрес" сполученням Церматт-Бриг-Адерматт-Кур-Давос, який теж організовує приватна компанія «Ретійська залізниця». Туристи можуть на свій вибір обрати тривалість подорожі — або усю від початкового до кінцевого пункту, і це триватиме сім годин, або приєднатися до групи туристів у будь-якому місті зупинки туристичного поїзда. До уваги туристів 291 міст, 91 тунель, відомий перевал Оберальп та заповідники Граубюндена. Поїзд рухається доволі повільно, зі швидкістю 36 кілометрів на годину.

Цікаво, що майже на всі туристичні поїзди в Швейцарії обов'язкове попереднє бронювання квитків, за яке пасажир теж повинен сплатити кошти.

В Росії може привернути увагу туристів найстаріша вузькоколійна залізниця, по якій на сьогоднішній день діє пасажирське сполучення - це Кудемська вузькоколійка. Маршрут цієї залізниці відноситься до числа найстаріших і найкрасивіших. По вузькоколійці поїзд рухається зі швидкістю 30 км/год. Шлях від Северодвинська до Білого Озера займає півтори години. За цей час можна подивитися дивовижні пейзажі місцевого краю.

Також не можливо не відзначити «Фломську залізницю». Це залізниця на Заході Норвегії, одна з ліній «Бергенської залізниці», яка завдовжки 20,2

км. Має найбільший у Європі градус підйому. Проходить через долину Фломс до Согнефіорду. Цей маршрут виконує переважно функції туристичного об'єкту, завдяки мальовничості пейзажів через які вони проходить. Зараз це один з найпривабливіших туристичних об'єктів. Щороку цим туристичним маршрутом користуються понад 800 000 пасажирів. Лінія належить та управляється Норвезькою національною адміністрацією залізниць, однак цінами на квитки та маркетингом займається муніципальна влада, тому вартість проїзду тут значно вища ніж загалом на норвезьких залізницях. З травня по вересень у кожному напрямку на день відбувається дев'ять або десять відправлень, решту року - чотири. Використовуються локомотиви на електричній тязі збудовані 1987 році.

У Канаді усіма залізницями керує державна корпорація «VIA Rail Canada», в склад якої входять чотири регіональних компанії. Країну перетинають три основних залізничних маршрути: Торонто-Ванкувер (подорож займає 83 години, за які він долає відстань у 4,5 тисячі кілометрів, рейси — тричі на тиждень, вартість квитка — до 900 доларів), Квебек-Монреаль-Оттава-Кінгстон-Торонто-Вінздор (найбільш завантажений напрямом, щоденно відправляються близько тридцяти поїздів, час прямування — 5 годин, вартість квитка — 150 доларів), Монреаль-Галіфакс (шість рейсів на тиждень, тривалістю майже добу, вартість 260 доларів). У складі поїздів є вагони трьох типів: бізнес-класу (м'які сидіння, триразове харчування), економ-клас (без харчування) та спальний. Канадці з повагою відносяться до історії залізничного транспорту в своїй країні, адже там функціонує шість потужних залізничних музеї. [32]

Проаналізувавши залізничний туризм різних країн світу можна сказати, що не існує прямої залежності від типу власності залізниць та її затребуваності у туристів. Як свідчать статистичні дані, у всіх країнах світу лише до 10 % туристичних подорожей здійснюється залізничним транспортом. У середньому, 35-45 % приходиться на автомобільні

перевезення, водними видами транспорту 2%. Авіаперевезення займають в загальній структурі туристичних перевезень до 50%. [60]

Перед АТ «Укрзалізниця» в умовах загальнодержавної кризи, спаду рівня пасажирських перевезень і їхньої збитковості гостро стала проблема пошуку альтернативних та малопопулярних рішень для збільшення дохідності пасажирського господарства. В даний час на залізницях поступово впроваджується маркетингова система управління пасажирськими перевезеннями. Питанням розвитку пасажирських перевезень, і, особливо, якісній стороні задоволення потреб населення в переміщенні, намагаються приділяти більше уваги, але прогресуючий знос основних засобів, низький рівень залучення інвестицій, застарілість логістичної системи, недосконалість законодавчої бази значно гальмують цей процес. Особливу увагу слід приділити поліпшенню комфорту, сервісу та якості обслуговування пасажирів, приділивши увагу надання якісних послуг маломобільним групам населення. Туризм має сильний вплив на розвиток залізничного туризму. Він вимагає покращення матеріально-технічної бази, вдосконалення організації і управління перевезеннями, системи та якості обслуговування, а також відповідної тарифної політики.

Залізничний туризм в Україні за останні 25 років майже зник, оскільки Укрзалізниця та її правонаступник АТ «Укрзалізниця» не має достатньої кількості пасажирських вагонів, придатних для туристичних подорожей. Зараз залізничний транспорт виконує лише незначні за обсягом трансферні перевезення туристів. В Україні розвиток залізничного туризму і пов'язаного з цим напрямом бізнесу мають серйозні перспективи, оскільки в країні є багато рекреаційних та лікувально-оздоровчих ресурсів та добре розвинена мережа залізниць, що дає можливість організації різноманітних за формою та змістом залізничних рекреаційних та лікувально-оздоровчих турів.

В останні роки регіоном підвищеного попиту стають вузькоколійні залізниці Закарпаття. В цей регіон у розвиток залізничної та супутньої туристичної інфраструктури бажають вкладати кошти українські та зарубіжні

бізнесмени. Хоча в червні 2021 року в ЗМІ з'явилася інформація про те, що АТ «Укрзалізниця» має намір на виконання розпорядження КМУ від 09.06.2021 №613-р розібрати Боржавську вузькоколійку на ділянці Іршава-Приборжавське. Проте вже за кілька днів АТ «Укрзалізниця» змінила свою позицію. Провівши переговори з керівництвом УЗ голова Закарпатської обласної ради заявив, що наразі йдуть переговори про передачу колії на баланс області, а згодом – територіальних громад. [39]

Боржавська вузькоколійна залізниця введена в експлуатацію 23 грудня 1908 року, в народі її кличуть Анця Кушницька. Ширина колії вузькоколійки лише 750 мм. Довжина – 123 кілометри. Потяг рухається зі швидкістю 15 км на годину. Але особливість мандрівки Боржавською вузькоколійкою – це перш за все неймовірні краєвиди. Минулої осені швейцарська кінокомпанія «Прайм Сторі Пікчерс» розпочала зйомки документального фільму про унікальні вузькоколійки, в історію яких потрапить й Боржавська “Анця Кушницька”.

Кабінет Міністрів України 18 листопада 2020 року визначив перелік пріоритетних для держави інвестиційних проектів на 2020—2023 роки. До їх переліку внесено проекти, які стосуються залізничної інфраструктури: концесія вокзалів/станцій Харків-Пасажирський, Дніпро-Головний, Вінниця, Миколаїв, Чоп, Київ-Пасажирський, Хмельницький; електрифікація дільниць Ковель - Ягодин -держкордон і Ковель - Ізов - держкордон; будівництво колії Мостиська - Скнилів; закупівля вантажних електровозів для оновлення рухомого складу Укрзалізниці.

АТ «Укрзалізниця» розпочала підготовку до передачі в оренду комерційні площі 24 вокзалів. Передача пройде у п'ять етапів. АТ «Укрзалізниця» збирається передати в оренду комерційні площі таких вокзалів: Козятин, Запоріжжя-1, Дніпро-Головний, Хмельницький, Суми, Біла Церква, Полтава, Тернопіль, Рівне, Фастів, Вінниця, ім.Тараса Шевченка, Чоп, Ужгород, Чернівці, Коломия, Івано-Франківськ, Одеса-Головна, Миколаїв, Львів, Жмеринка, Херсон, Київ-Пасажирський та Харків.

Від передачі в оренду зазначених площ компанія планує отримувати на місяць щонайменше 8,4 млн грн, а на рік - понад 100 млн грн. Передача в оренду комерційних об'єктів вокзалів дозволить залучити надійних орендарів. Працюючи за довгостроковими договорами, вони будуть зацікавлені інвестувати в ці об'єкти оренди, тож пасажери зможуть отримати на вокзалах максимально якісні послуги. На сьогодні шість компаній-інвесторів зацікавлені взяти участь у концесійних проектах – іноземні та українські.

РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИХ СТРАТЕГІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВИХ ПРОЕКТІВ У СЕКТОРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

3.1. Визначення можливих антикризових стратегій, що можуть бути реалізовані на залізничному транспорті.

Керівництвом АТ «Укрзалізниця» протягом останніх вдалося втілити багато кроків, деякі з них були передбачені Стратегією розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки, щоб збільшити привабливість та попит використання пасажирських перевезень, а саме:

- Розділила пасажирське господарство на три напрями залежно від швидкості руху поїздів та зон курсування, а саме: швидкісна компанія, пасажирська компанія, департамент пасажирських перевезень далекого сполучення, департамент пасажирських приміських перевезень пасажирів.

- Розділила пасажирські поїзди (за рівнем комфорту) на класи: I клас – комфорт, II клас – стандарт, III клас – економ.

- Придбала вагони нового покоління виробництва ПАТ «Крюковського вагонобудівного заводу» та Hyundai Rotem.

- Ввела послугу безкоштовного доступу до мережі Інтернет в поїздах Інтерсіті та Інтерсіті+.

- Ввела послугу харчування у пасажирських поїздах далекого сполучення та поїздах Інтерсіті та Інтерсіті+. В пасажирських потягах далекого сполучення є меню зі сніданками на вибір та два варіанти ланч-боксів (95 та 115 гривень). У них, залежно від асортименту – суп, каша, сендвіч, круасан і чай. А в поїздах Інтерсіті та Інтерсіті+ працює «Вог Кафе» з різним асортиментом страв, напоїв та снєків.

- 1 жовтня 2013 року почала функціонувати нова бонусна програма «ІНТЕРСІТІ Бонус» для пасажирів першого класу потягів Інтерсіті+. Бонусна програма діє при оформленні проїзних документів у вагони I-го класу поїздів Інтерсіті+, що курсують у внутрішньому

сполученні через Інтернет-сайт <https://booking.uz.gov.ua>.

- Ввели знижку при купівлі квитків «туди і назад» діє знижка 10%. Квитки доступні на порталі бронювання квитків <http://booking.uz.gov.ua/> та в усіх залізничних касах.

- Також запровадили знижку на придбання раннє придбання квитків. За 45-44 доби до дати відправлення поїзда квитки у вагони 1-го класу поїздів категорії ІНТЕРСІТІ+ пасажирів зможуть придбати дешевше, ніж, у інші дні із наближенням до дати відправлення. За 45-44 доби до дати відправлення поїзда – коефіцієнт індексації 0,85 від вартості плацкарти, тобто зниження вартості на 15%; за 43-30 діб до дати відправлення – коефіцієнт індексації 0,9 від вартості плацкарти, тобто зниження вартості на 10%; за 29-15 діб до дати відправлення коефіцієнт індексації 1,0 від вартості плацкарти, тобто вартість квитка залишається без змін; за 14-5 діб до дати відправлення – коефіцієнт індексації 1,05 від вартості плацкарти, тобто підвищення вартості квитка на 5 %; за 4-3 доби до дати відправлення – коефіцієнт індексації 1,10 від вартості плацкарти, тобто підвищення вартості квитка на 10 %; за 2-1 добу до дати відправлення – коефіцієнт індексації 1,15 від вартості плацкарти, тобто підвищення вартості квитка на 15 %.[40]

- 30 листопада 2018 року АТ «Укрзалізниця» запустила «Kyiv Boruspil Express»: залізничне сполучення між Києвом та Міжнародним аеропортом «Бориспіль», яким в цьому році скористалось понад 600 тис. пасажирів, а за три роки курсування перевезено майже 2 млн пасажирів. Відстань від Центрального залізничного вокзалу до аеропорту експрес долає менш ніж за 50 хвилин, роблячи дві зупинки.

- З грудня 2020 року для всіх пасажирів АТ «Укрзалізниця» з преміальною банківською карткою Visa у додатку Bolt (онлайн сервіс замовлення таксі) запроваджується знижка до 50% на поїздки до залізничного вокзалу та з вокзалу додому.

- З травня 2021 року АТ «Укрзалізниця» спільно з електронною

онлайн-бібліотекою Librarius почала проводити тестування послуги інтерактивної бібліотеки у поїздах далекого сполучення та швидкісних поїздах Інтерсіті+

- 5 вересня 2021 року АТ «Укрзалізниця» ввела послугу доступу до онлайн-кінотеатру на борту Інтерсіті+ на платформі Sweet.tv всього 1 грн. під'єднавшись до локальної мережі безпосередньо у вагоні швидкісного поїзда Інтерсіті+. Активувати сервіс можна за QR-кодом на стікерах, що розміщені на кожному вікні поїзда.

- АТ «Укрзалізниця» для зручності пасажирів ввела знижки для своїх пасажирів на бронювання відпочинку в одному із 40 готелів мережі Reikartz. Також триває знижка 10% на поселення в мережі «Альянс» для пасажирів залізниці з електронним квитком на всі поїзди далекого сполучення (включно з Інтерсіті+). Акцію подовжено до 31 грудня 2021 року.

- АТ «Укрзалізниця» ввела сервіс замовлення квитка через офіційний чат-бот АТ «Укрзалізниця» у Viber або Telegram.

- Введені додаткові послуги на вокзалах та поїздах, появи нових напрямків поїздів. Але цього дуже мало, щоб повернути втрачений

- З грудня 2021 року АТ «Укрзалізниця» спрощує замовлення низки пасажирських послуг та вперше надасть можливість замовлення групових квитків онлайн. Оформлення групових перевезень для фізичних та юридичних осіб віддалено вже доступне для пасажирів у бета-версії на порталі <http://passenger-services.uz.gov.ua/>. [26]

Також продовжується розробка доступу до ще низки онлайн-замовлень, а саме: пошук забутих речей, замовлення вокзального помічника для маломобільних пасажирів, замовлення спеціального вагона для перевезення людей з інвалідністю, а також замовлення вагона-автомобілевоза та вагона-салона.

Завершити роботу над запуском усіх типів онлайн-замовлень планується до кінця січня.

Крім того, АТ «Укрзалізниця» знизило ціну на замовлення групових перевезень залізничним транспортом: з 10 грудня вартість резервування місць у разі бронювання квитків для групи кількістю більше 30 осіб становитиме 50 гривень з дорослого пасажирів та 35 гривень з осіб віком до 18 років. Раніше ціна резервування місць при групових замовленнях становила 80 гривень для дорослих пасажирів та 40 гривень для дітей незалежно від розміру групи. [26]

Проте всіх цих заходів недостатньо для того щоб повернути втрачений сегмент ринку за всі ці роки. Серед основних завдань системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту можна виділити: формування сучасної системи управління активами пасажирського комплексу залізничного транспорту, оновлення та модернізація рухомого складу та інфраструктури пасажирського господарства АТ «Укрзалізниця».

Але найбільшою небезпекою для залізничного транспорту є факт різкого скорочення числа споживачів через введення карантину: значна кількість пасажирів залишаються вдома, відмовившись від мандрівок. Транспорт став не безпечним для пересування, тому нові вимоги до його діяльності, повинні бути враховані. І кожна нова хвиля спалаху епідемії призводить до більшого поглиблення кризи пасажирських перевезень.

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

Зараз на транспортному ринку теж відбувається перерозподіл сегментів ринку, пасажирів надають перевагу комфортному та безпечному транспорту, який за однакову ціну буде надавати більше послуг для населення.

До основних напрямів антикризового управління для пасажирського комплексу залізничного транспорту можна віднести:

- проведення маркетингових досліджень з метою визначення перспективних напрямів розвитку та освоєння нових пасажирських транспортних послуг за умови впровадження нових інноваційних технологій;
- проведення оптимізації організаційної структури для управління пасажирськими перевезеннями за усіма видами сполучень;
- побудова стратегії розвитку мультимодальних пасажирських перевезень;
- впровадження в Україні високошвидкісного руху пасажирських поїздів зі швидкостями від 250 до 450 км/ год. та виділення в окреме полотно;
- створення в структурі управління пасажирськими перевезеннями відділу "антикризового менеджменту";
- організація транспортних пасажирських ХАБів;
- введення "єдиного транспортного квитка" на пасажирські перевезення;
- впровадження розширеного додаткового спектру транспортних послуг;
- пошук нових перспективних та оптимальних напрямків курсування поїздів;
- збільшення доходів від перевезень за рахунок розвитку залізничного туризму;
- зменшення витрат за рахунок оптимізації організації руху пасажирських поїздів в усіх видах сполучень (далекому, міжрегіональному, регіональному, приміському та швидкісному);
- вирішення проблеми пошуку нових джерел фінансування пасажирських перевезень;
- обґрунтування нових економічних тарифів для підвищення ефективності пасажирських перевезень;
- підвищення ефективності пасажирських перевезень за рахунок

одночасного впровадження усіх вищевказаних заходів, що дозволить отримати максимальний ефект.

Обґрунтованість, доцільність та ефективність рішень, пов'язаних з формуванням антикризової системи управління визначається при їх реалізації. В залежності від масштабів та глибини економічної кризи на підприємстві використовують різні типи стратегії, для АТ «Укрзалізниця» доцільно примінити наступні:

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

Стратегія «паралельної діяльності» це стратегія при якій можливе використання старої та нової системи діяльності, при якій ми зможемо порівняти результати і визначити яка з систем найбільш оптимальна для нас. Якщо результати нової краще ми переходимо до неї. Такою «паралельною діяльністю» може бути організація транспортних пасажирських ХАБів та забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень з єдиним транспортних квитком.

Одним з основних завдань при впровадженні залізничного туризму є створення схеми пасажирських перевезень з застосуванням пунктів пересадки пасажирів – так званих ХАБів. [37]

ХАБ — це великий транспортний пересадочний центр для організації зручної поїздки пасажирів та їх багажу, що подорожують кількома видами транспорту, рух яких ув'язано одним загальним графіком руху за єдиним квитком, який включає вартість усіх видів послуг й надає при цьому повний комфорт пасажирам у період очікування подальшої поїздки

Дана схема передбачає введення та розвиток системи основних пунктів пересадок – «ХАБ-центрів» у великих містах, наприклад Харків, Київ, Дніпро, Львів, Олеса, та на вузлових станціях для пересадки пасажирів з регіональних, приміських поїздів і автотранспорту на міжрегіональні та

регіональні експреси, нічні, швидкі, і пасажирські поїзди і навпаки. Для цього графік курсування, зокрема, міжрегіональних експресів Інтерсіті та Інтерсіті+, складається так, щоб користуючись пунктами пересадок, пасажири могли подорожувати впродовж одного дня всією Україною. Тож необхідно постійно удосконалювати систему організації руху як приміських так і регіональних поїздів.

Єдиний квиток дозволить оформити право на проїзд двома, трьома комбінованими видами транспорту. При покупці єдиного проїзного документа на перевезення змішаним сполученням пасажир зможе оплатити відразу за проїзд всіма видами транспорту до місця призначення та у зворотньому напрямку.

Стратегія «стрибка» передбачає інноваційний та виробничий прорив підприємницької структури у всіх сферах та напрямках діяльності. Для Укрзалізниці цим «стрибком» буде впровадження в Україні високошвидкісного руху пасажирських поїздів зі швидкостями від 250 до 450 км/год. Коли відстань, яка зараз долається за 6 годин, буде всього за 2,5 години, як наприклад напрямом Київ-Одеса пасажири долають потягом Інтерсіті+ за 7,5 годин, пасажирськими потягами за 9-13 годин, автомобілем за 5,5 годин, автобусом за 6 годин, то пасажири, замість авіа транспорту та автомобільного оберуть залізницю.

Залізничні перевезення це впершу чергу високий рівень безпеки та надійності разом з дотриманням графіку переміщення незалежно від кліматичних умов. Як відомо, згідно з статистичними даними, залізниця є одним з найбезпечніших видів транспорту у світі, вона дає можливість поєднати відпочинок під час подорожі разом з переміщенням до пункту призначення. Цей пункт відіграє ключову роль для дальніх подорожей, оскільки проїхавши 8-10 годин автомобільним транспортом сил на здійснення туристичних цілей майже не залишається.

Стратегія «пілотного проекту» це сукупність стратегічних рішень, які мають під собою основу стратегії «стрибка», але використовується по

відношенню до обмеженої кількості об'єктів управління. Її використовують, коли потрібно впровадити антикризові заходи лише на одному напрямку діяльності.

У залізничних перевезеннях це може бути напрямок туристичних перевезень, нам потрібно виходити на європейський ринок, а там залізничний туризм це велика прибуткова діяльність, тому це ще один напрямок доходу для пасажирських перевезень.

Для виконання туристичних перевезень залізниця у своєму розпорядженні вже має технічне забезпечення, враховуючи рухомий склад, різноманітну техніку пасажирського господарства, пасажирські станції та вокзали. Більшість залізничних станцій має певні засоби, призначені для обслуговування туристів. Це зали очікування, кімнати відпочинку, камери схову, багажні відділення, рідше ресторани, буфети, перукарні. Щоб привернути увагу потенційних туристів конче необхідно створювати комфортні умови на вокзалах і підвищувати якість надання послуг та сервісу у потягах.

Стратегія «розширення вузького місця» це невелика частина виробничого процесу або окрема виробнича ділянка підприємства. Тому на залізниці застосування цієї стратегії доцільно впроваджувати на приміських перевезеннях, які є збитковими, тому що ці перевезення є соціально направлені.

Тому потрібні дієві заходи, щоб мінімізувати їх збитковість. Це може бути запровадження автоматичної сплати проїзду на приміських маршрутах, це доцільно, тому що існує на цьому напрямку багата кількість безбілетних пасажирів та система відстежування пасажирів які здійснюють проїзд сплативши лише за часту маршруту до проміжної станції слідування. Також слід зауважити що на приміських перевезеннях відсутня методика для розрахунку кількості відправлених пасажирів по різних станціях слідування. Кількість реально перевезених пасажирів з урахуванням окремих пільгових категорій громадян та безквиткового проїзду суттєво відрізняється від

кількості проданих квитків. Відсутність вказаних даних не дозволяє точно визначити необхідну кількість приміських поїздів на різних ділянках слідування. Для визначення кількості приміських поїздів на кожній ділянці слідування, оптимізувати необхідну їх кількість та мінімізувати збитковість приміських перевезень. [32]

Проблемою розвитку швидкісного руху в Україні є відсутня можливість значного підвищення швидкостей руху пасажирських через суміщений рух вантажних і пасажирських поїздів, що стримує розвиток швидкісного руху пасажирських поїздів без інвестиції з держбюджету, обмежена пропускна здатність окремих напрямків. Значна частина колійної інфраструктури потребує різних видів ремонту (понад 2000 км), має багато обмежень швидкості для поїздів (близько 350), що збільшує експлуатаційні витрати та зменшує пропускну спроможність дільниць.

Все це зумовлює потребу у розробленні й ефективному застосуванні в практиці антикризового менеджменту таких управлінських технологій, які зможуть вчасно та оперативно виявити проблемні місця, для удосконалення та усунення недоліків на них, що дасть змогу в потрібний момент зреагувати на зміни середовища господарювання, відстоювати і зміцнювати свої позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Розробка заходів пом'якшення кризи на залізничному транспорті у секторі пасажирських перевезень, що утворилася внаслідок поширення епідемії коронавірусу.

3.2. Розробка заходів пом'якшення кризи на залізничному транспорті у секторі пасажирських перевезень, що утворилася внаслідок поширення епідемії коронавірусу.

У 2020 році світ сколихнула пандемія COVID-19 та пов'язані з нею карантинні обмеження. Паніка, страшні заголовки у ЗМІ про ситуацію з розповсюдженням вірусу, захворюваності та смертності в світі, невизначеність, падіння економіки, зупинка роботи підприємств спричинили

скорочення обсягів вантажних перевезень та повну зупинку пасажирських перевезень залізничним транспортом на певний час. Все це спричинило погіршення економічної ситуації у Товаристві. У складних фінансових та епідемічних обставинах Компанія своєчасно зреагувала на труднощі, продемонструвала силу та стійкість, довела ефективність системи управління бізнесом.

АТ «Укрзалізниця» почало оперативно реагувати на ситуацію та вживати заходів для збереження робочих місць та здійснити усі соціальні виплати своїм працівникам. Під час кризи Укрзалізниці на деякий час вдалося стримати кризу та зберегти стабільність для співробітників, які були виведені у багатомісячний простій у зв'язку зі скороченням бізнес-активності Товариства, спричиненої карантинними обмеженнями. Багатьом категоріям працівників Товариство продовжувало сплачувати 100 % посадового окладу (тарифної ставки) у період, поки люди вимушено залишалися вдома.

Після зупинки роботи комунального транспорту у березні 2020 року Компанія власним коштом здійснювала перевезення співробітників оперативних служб, дбала про повернення додому українців, які опинились за кордоном, забезпечувала надійні перевезення вантажів. Товариство вживало усіх необхідних заходів для захисту своїх співробітників, закуповувало антисептики, захисні маски та респіратори, інші засоби індивідуального захисту.

Товариство надавало допомогу співробітникам, які захворіли на COVID-19. Також АТ «Укрзалізниця» підтримувало державний проєкт «Велике будівництво» та не зупиняло вантажні перевезення матеріалів, необхідних для проведення будівництва та реконструкції.

АТ «Укрзалізниця» зробило великий внесок у подолання країною впливу пандемії COVID-19 у 2020 році. Перебуваючи, як і решта інших компаній України у вкрай складній економічній ситуації, АТ «Укрзалізниця» залишилось одним з найбільших платників податків та змогло вчасно сплатити борг за єврооблігаціями. У 2020 році сума податкових платежів

Товариства до державних та місцевих бюджетів становила понад 25 млрд грн та 3,7 млрд грн сплатило податку на землю під коліями.

В період пандемії Укрзалізниця не зупиняла та не обмежувала можливість перевезення пільгових категорій громадян у приміському сполученні, проте за результатами фінансово-економічних показників підраховано що Укрзалізниця недоотримала понад 205 млн грн – заборгованість перед Товариством місцевих органів влади за пільгові перевезення у приміському сполученні. 16,4 млн осіб, що належать до пільгових категорій громадян, перевезено Компанією в приміському сполученні. Проте лише 28% компенсації отримала Компанія за пільгові перевезення пасажирів у приміському сполученні від місцевих органів виконавчої влади у 2020 році.

В період суворих карантинних обмежень, коли було повністю паралізовано рух громадського транспорту, маршрутних автобусів, пасажирських і приміських поїздів Укрзалізниця в координації з Мінінфраструктури, МОЗ, МВС і місцевими органами влади, почала безкоштовно здійснювати підвоз співробітників критичних служб – медиків, рятувальників, поліцейських – до місць роботи своїми службовими поїздами.

Так за період карантину та до відновлення руху Товариство забезпечило пересування службовими поїздами, повністю взявши витрати на себе :

- понад 206 тис. медичних працівників;
- 20,2 тис. співробітників Національної поліції України;
- 4,7 тис. працівників Державної служби України з надзвичайних ситуацій.

Також на виконання доручення Міністерства закордонних справ та Міністерства інфраструктури України, Укрзалізниця організувала спеціальні поїзди та допомогла повернутися додому з Польщі, Чехії, Росії і країн Прибалтики близько 8000 українців, котрі внаслідок карантинних обмежень не змогли самостійно перетнути кордон. Загалом було організовано 14

спеціальних рейсів. Понад 7,5 тис. пасажирів перевезено спеціальними поїздами з Польщі, Чехії, Росії і країн Балтії. [28]

Департамент закупівель АТ «Укрзалізниця» переглянув план закупівель на 2020-2021 рік, обмеживши всі некритичні закупівлі і впровадила жорсткий контроль видатків. Також було прийняте рішення про перерозподіл запасів ТМЦ з метою перерозподілу запчастин між виробничими підрозділами для проведення першочергових ремонтів рухомого складу.[42]

Укрзалізниця для стабілізації свого фінансового стану вдалася до низки кардинальних антикризових заходів рішень, а саме:

- обмежила закупівлі матеріально-технічних ресурсів та послуг, які не пов'язані з основною діяльністю Товариства;
- знизила витрати дизельного пального, електроенергії та інших ресурсів;
- з 1 липня 2020 працівники, що працюють на 5-му графіку були переведені на 4-х денний робочий тиждень;
- зупинені всі соціальні виплати працівникам, компенсацію за оренду житла, надбавки за вислугу років, доплати за розширення об'ємів виконуваних робіт, премії;
- призупинені засідання комісій та розгляд питань щодо одноразових заохочень, надання допомоги медичні та інші цілі для працівників та членів їх сімей.

Товариством був розроблений Алгоритм дій у разі захворювання працівника та COVID-19, Пам'ятка про самоізоляцію, здійснювався ретельний моніторинг випадків захворювання працівників на COVID-19, вживались заходи з недопущення розповсюдження коронавірусу та інфікування інших працівників Товариства. Проводилась активна роз'яснювальна робота серед працівників щодо захворюваності на коронавірус. Усі підрозділи щодня надавали повідомлення щодо випадків захворювання працівників. Була створена спеціальна комісія з реагування на

виявлення випадків інфікування працівників. Укрзалізниця виплатила працівникам матеріальну допомогу на оздоровлення близько 1,4 млрд грн. Загальний обсяг витрат Компанії на реалізацію заходів у сфері соціальної політики у 2020 році (надбавка за вислугу років, матеріальна допомога, охорона праці, утримання об'єктів оздоровлення, допомога при звільненні у зв'язку з виходом на пенсію тощо) близько 13 млрд грн. [28]

Укрзалізниця організувала гарячу лінію для працівників з питань COVID-19, сторінки у соціальних мережах та месенджерах для оперативного інформування. Для підтримки працівників Товариство запровадило внутрішню гарячу лінію. Актуальна інформація щодо того, як захиститися від COVID-19, порядок дій у разі інфікування чи контакту із хворим та інша корисна інформація публікувалась на сторінці Компанії у Facebook, були створені канали для співробітників у Viber і Telegram. Створено віртуальний асистент, який через корпоративний чат-бот забезпечує інформування працівників, де б вони не перебували. Для оперативного інформування працівників Товариства щодо впровадження та реалізації антикризових заходів, реформування та планів розвитку Компанії, оплати праці, системи заохочень, а також з метою побудови відкритого діалогу між співробітниками та керівництвом Укрзалізниця впровадила зручний та доступний комунікаційний канал – чат-бот «Букса. Помічник залізничника». Чат-бот працює через Telegram та Viber.

У грудні 2020 року Укрзалізниця відновила потяг «Маяк» за маршрутом Київ – Авдіївка. Після тривалої перерви жителі прифронтової Авдіївки змогли комфортно та безпечно потрапити додому або до родичів. Поїзд «Маяк» розпочав курсування за вказаним маршрутом щоденно, як це було до початку бойових дій.

Укрзалізниця з початком епідемії почала здійснювати регулярну санітарно-карантинну обробку потягів та місць загального користування. 35,7 тис. л дезінфекційних засобів на суму 2,27 млн грн було придбано і використано для обробки вагонів поїздів. Також було облаштовано на

вокзалах медичні пункти та приміщення для тимчасової ізоляції осіб із симптомами респіраторних захворювань.

Для забезпечення дотримання карантинних мір та соціальної дистанції, з метою недопущення накопичування людей у приміщеннях Укрзалізниця організувала безпечний доступ до своїх послуг та запустила чат-бот для пасажирів. Завдяки співпраці з Visa та Middleware 12 січня 2021 року було запущено в роботу клієнтський чат-бот у Viber та Telegram з функціями прямого продажу квитків, замовлення харчування під час поїздки, відображення розкладу руху, повернення придбаних квитків, інформування про прибуття, запізнення, номер колії та ін.

Ситуація в країні і в світі різко і швидко змінюється. Ось чому Укрзалізниця вже розглядає подальші заходи, які, при необхідності, будуть втілені.

11 жовтня 2021 року Кабінет Міністрів України вніс зміни до постанови №1236, які передбачають посилення правил для пасажирських перевезень у регіонах зі значним поширенням COVID-19.

Що змінилося?

Згідно з оновленими КМУ правилами перевезень у карантинний період, з 21 жовтня залізничні перевезення в далекому сполученні на «жовтому» та «червоному» рівнях будуть дозволені пасажирам за умови наявності в них:

- квитка на проїзд;
- документа, що посвідчує особу (перелік таких документів затверджено наказом Міністерства транспорту та зв'язку);
- документа про отримання хоча б однієї дози вакцини проти COVID-19,
- або документа, що підтверджує отримання повного курсу вакцинації (міжнародний, внутрішній або іноземний сертифікат про вакцинацію проти COVID-19 (сертифікат про вакцинацію може бути або паперовий, або згенерований у застосунку «Дія»);

- або негативного результату ПЛР-тесту або експрес-тесту на визначення антигена коронавірусу SARS-CoV-2, який чинний 72 години (станом на час посадки у поїзд).

Для пасажирів віком до 18 років наявність вищевказаних документів, крім проїзного документа та документа, що підтверджує особу, не вимагається.

АТ «Укрзалізниця» забезпечить контроль наявності зазначених документів разом із квитком та ідентифікаційним документом на вході у вагон. У випадку відсутності вищезазначених документів провідник або стюард має право відмовити пасажиру в поїзді. Повернення коштів за придбані білети в разі відмови від поїздки здійснюється згідно з правилами перевезень пасажирів.

Також Укрзалізниця на найбільших залізничних вокзалах країни від 21 жовтня 2021 року розмістила пункти вакцинації та пункти експрес-тестування на COVID-19.

Так, пункти експрес-тестування працюють на 10 залізничних вокзалах: Київ, Львів, Харків, Одеса, Дніпро, Запоріжжя, Мукачєво, Кривий Ріг, Вінниця та Полтава (станція Полтава-Київська). Пасажири, які мають квиток на поїзд, зможуть зробити це медичне дослідження за 350 грн.

Також працюють пункти безкоштовної вакцинації на 31 залізничному вокзалі. Це вокзали таких міст: Львів, Рівне, Ковель, Івано-Франківськ, Ужгород, Чернівці, Одеса, Миколаїв, Харків, Дніпро, Кривий Ріг, Кам'янське, Маріуполь, Краматорськ, Київ, Ніжин, Коростень, Вінниця, Хмельницький, Тернопіль, Сміла, Куп'янськ, Шепетівка, Помічна, Броди, Черкаси, Суми, Коломия, Запоріжжя, Полтава та Люботин.

Керівництво Укрзалізниці запевняє, що вживає та вживатиме усіх необхідних заходів для підтримки ліквідності та стабільних фінансових показників впродовж цього непростого періоду, спричиненого пандемією.

3.3. Підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень внаслідок застосування прогресивних антикризових технологій.

Сучасний рівень розвитку та глобалізації світової економіки, активізація зовнішньоекономічних торгівельних відносин, популяризація туризму серед населення в усьому світі обумовлюють визначальну роль та місце інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної транспортної системи України та створенні реальних можливостей її інтеграції до європейської та світової транспортних систем.

У високорозвинених країнах саме туризм є однією із галузей, завдяки якій до бюджету надходить значна частина коштів. Зокрема, останнім часом великою популярністю користується залізничний туризм, завдяки якому туристи можуть комфортно та в межах своїх фінансових можливостей подорожувати світом. Враховуючи погіршення політико-економічної ситуації та світової пандемії коронавірусу в Україні, доходи громадян суттєво знизилися. В результаті кількість туристів, виїжджаючих за кордон, різко впала та через карантинні обмеження, які діють в світі подорожі обмежені або навіть заборонені. Європейські країни в період спалахів хвилі розповсюдження вірусу та підвищеної кількості захворювань в країні вводять суворі карантинні обмеження на переміщення по країні, виїзд за кордон та в'їзд іноземних громадян на територію країни.

Саме тому в період пандемії, аби зайняти вільний час громадян, доцільно розвивати внутрішній туризм та потрібно зацікавити їх подорожувати країною, а для цього необхідно вирішити низку питань починаючи із законодавчої бази і закінчуючи оновленням інфраструктури.

Наша країна різноманітна та неповторна, та має хороші перспективи до впровадження залізничного туризму на теренах України. Україна має одну з найбільш розгалужених мереж залізниць в Європі та посідає одне з провідних місць за рівнем забезпеченості культурно-історичними ресурсами, архітектурними та релігійними пам'ятками, природньо-рекреаційними

зонами, що здатні привернути увагу не тільки українських, а й іноземних туристів. Зокрема в Україні знаходиться величезний перелік об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, та існує ряд кандидатів на включення до Світової спадщини, що може значно розширити географію подорожей. Залізничні перевезення є зручним засобом сполучення таких місць та здатна забезпечити комфортне та зручне переміщення на різні відстані різних категорій населення.[37]

Залізничні пасажирські перевезення займають близько 50% від усіх пасажирських перевезень країни. Розвиток залізничного туризму може стати однією із головних стратегічних цілей Укрзалізниці. Працівниками Департаменту стратегічного розвитку та трансформації АТ «Укрзаліниця» було проведено опитування подорожуючих на вокзалі Київ-Пасажирський з різних куточків України. Результати опитування, а опитано було понад 1000 осіб, показали, що до розвитку залізничного туризму позитивно відносяться 73%(!) респондентів.

Для початку розвитку залізничного туризму Укрзаліниця вже має у своєму розпорядженні технічне забезпечення, враховуючи рухомий склад, різноманітну техніку пасажирського господарства, пасажирські станції та вокзали. Більшість залізничних станцій можуть забезпечити принаймні мінімальний рівень сервісу для пасажирів, необхідних для обслуговування туристів. Це зали очікування, кімнати відпочинку, камери схову, багажні відділення, на станціях великих міст це ресторани, буфети, перукарні, торгові центри, та розвинена інфраструктура міста для доступу до історичних пам'яток та цікавих місць. Щоб привернути увагу потенційних туристів дуже важливо створювати комфортні умови на вокзалах і підвищувати якість надання послуг та сервісу у потягах.

Сьогодні для впровадження залізничного туризму не потрібно споруджувати нові шляхи та закуповувати нові вагони, можна розпочати використовувати вже існуючі ресурси, залізничне сполучення та рухомий склад. Як одним із складових розвитку залізничного туризму можна адаптувати

частину вокзалів і будинків відпочинку для працівників залізничного транспорту та створити щось на кшталт готелів чи хостелів. Тим більше в структурі Укрзалізниці існує низка будівельних та ремонтно-будівельних підрозділів, що використовують матеріали та конструкції власного виробництва, що може значно пришвидшити втілення проекту в життя.

Перевезення залізничним транспортом мають багато переваг перед іншими видами туристичних перевезень. Наприклад це відносно невисока собівартість, квиток плацкартного вагону Київ – Львів стартує від 150 грн, на поїзд Інтерсіті – від 300грн. при тому коли квиток на автобус буде коштувати від 350 грн, а квиток на літак від 900 грн. Тут варто зазначити, що час в дорозі на поїзді Інтерсіті складе приблизно 5 годин, автобусом – 7-8 годин. Також важливу роль відіграє можливість перевезення великої кількості туристів будь-яких категорій, в тому числі людей з особливими потребами та обмеженими фізичними можливостями (соціальна значимість транспорту).

Також залізничний туризм має свої переваги за рахунок надійності, оскільки перевезення залізничним транспортом є одними із найбезпечніших видів транспорту у світі. Особливо важливим для дальніх подорожей є поєднання комфорту та відпочинку із пересуваннями на дальні відстані, оскільки подорожуючи до місця призначення ти можеш відпочити чи зайнятись якимись своїми справами, почитати книгу, подивитись фільм чи попрацювати. Неможна не відмітити про високий рівень безпеки та надійності разом з дотриманням графіку переміщення незалежно від кліматичних умов.[37]

Підвищення якості пасажирських перевезень є одним з раціональних шляхів вирішення проблеми розвитку залізничних пасажирських перевезень в умовах жорсткої конкуренції між різними видами транспорту, яка вимагає постійного пошуку більш привабливих для пасажирів послуг. Актуальним стає питання впровадження так званих сервіс-центрів на залізничних вокзалах разом з запровадженням усіх найсучасніших стандартів обслуговування пасажирів.

Для оптимізації маршруту, скорочення витрат часу на транспортування пасажирів до туристичних пунктів необхідно розробити систему так званих комбінованих пасажирських перевезень за принципом “потяг–автобус(автомобіль)”, “потяг–велосипед”, “потяг–теплохід”. Для цього існує гостра необхідність у розвитку чіткої організації пасажирських перевезень і сучасних логістичних систем загалом. Важливим кроком може стати впровадження велопарковок на вокзалах та розробка окремих місць для перевезення велосипедів в поїздах. В сусідній Польщі таких велопаркувальних місць на вокзалах вже понад 700, а до кінця року планується обладнати ще 300. Непристосованість вагонів до перевезень велосипедів гальмує розвиток внутрішнього туризму, та є великим мінусом для іміджу Укрзалізниці, хоча не потребує значних фінансових вливань. Нещодавній пілотний проект Львівської залізниці по застосуванню окремих місць для перевезення велосипедів дасть змогу в повній мірі оцінити плюси та мінуси даного проекту та виявити проблеми з якими може стикнутись Укрзалізниця.

Укрзалізниця вже на шляху реформування галузі та оновлення її потужностей. З наступного року в рамках програми Президента Володимира Зеленського «Велике будівництво» розпочнеться перше за період незалежності масштабне оновлення парку вантажних вагонів. Для цього планується залучити близько 100 млрд грн. На ці кошти будуть закуплені 45 тисяч нових вагонів, вироблених українськими підприємствами, замість 55 тисяч непридатних, які планується списати.

Також в рамках програми «Велике будівництво» Укрзалізниця готується до запуску проект приміських поїздів City Express. Український City Express це прототип RER (Франція і Західна Швейцарія), SKM (Польща), S-Bahn (Німеччина, Австрія і Швейцарія), Chicago Metra (Чикаго, США). Для цього Укрзалізниця придбала два електропоїзди у п'ятивагонний комплектації Flirt ЕМП швейцарської компанії Stadler Rail, побудованого на білоруському заводі ЗАТ "Штадлер Мінськ". Запуск цієї електрички може

також стати частиною комплексу залізничного туризму в Україні оскільки він покликаний спростити переміщення по місту та подолати проблеми з трафіком у великих містах. Перший етап проекту включає Київ, Харків, Дніпро. Проект City Express - це інший, якісний, сучасний рівень приміського сполучення.

У новому році українську залізницю чекають зміни, оскільки керівництво Укрзалізниці спільно з Міністерством інфраструктури України 22 січня 2020 року підписало з німецьким холдингом Deutsche Bahn AG Меморандум про взаєморозуміння з питань співробітництва у розвитку Укрзалізниці, який є логічним продовженням Плану реструктуризації Укрзалізниці.

Німецька компанія допоможе Укрзалізниці відділити пасажирські перевезення від вантажних і забезпечити ефективне управління. Консалтинг є першим етапом співпраці, який буде втілено до кінця 2021 року. Нині здійснюється надання консультаційних послуг. За його успішного впровадження на другому етапі Укрзалізниця залучить команду менеджерів з Deutsche Bahn до управління пасажирською вертикаллю, оптимізації закупівель та оновлення рухомого складу.

На засіданні, яке відбулося 7 жовтня 2021 року, учасники координаційного комітету обговорили поточний стан виконання плану графіку проекту та рішення необхідні для успішної роботи спільних проектних груп. Групи працюють у трьох напрямках: — впровадження системи фінансування перевезень пасажирів; — розробка бізнес-плану пасажирських перевезень; — підтримка закупівлі пасажирського рухомого складу. Досвід організації субсидування соціальних перевезень залізничним транспортом державою та органами місцевого самоврядування в Німеччині та інших країнах ЄС учасники першої підгрупи обговорили з представниками профільного департаменту Міністерства інфраструктури та Командою підтримки реформ міністерства. У найближчий місяць планується розробка адаптованої до умов України моделі фінансування соціальних перевезень

залізницею, що передбачатиме залучення держави та органів місцевого самоврядування.[67]

Група, яка працює над розробкою бізнес-плану пасажирських перевезень, проаналізувала фінансові та статистичні документи надані АТ «Укрзалізниця» та обговорила стратегію розвитку пасажирської вертикалі та моделі формування прогнозів пасажиропотоків в дальньому та приміському сполученні.

І у фокусі третьої проектної групи, яка відповідає за розробку технічних вимог до закупівель рухомого складу, цього тижня були техвимоги до електропоїздів для приміського сполучення. Попередні висновки щодо технічних завдань стосовно закупівель електропоїздів для далекого швидкісного сполучення (Інтерсіті, Інтерсіті+) та спальних вагонів для далекого сполучення керівництво Укрзалізниці планує отримати до кінця року.

Очікується, що Deutsche Bahn E&C надасть проект звіту з рекомендаціями стосовно модернізації пасажирських перевезень та моделі організації фінансування суспільно важливих перевезень залізничним транспортом до кінця 2021 року.

3.4. Формування антикризової концепції підвищення стратегічної стійкості транспортної компанії

Задля забезпечення сталого розвитку залізничної галузі потрібно обрати ефективну модель реформування, адже, в першу чергу, від організаційної структури управління залежатиме успіх роботи компанії в цілому. Безумовно, є безліч моделей реформування, вони підходять для тієї чи іншої галузі. В таблиці ми наведемо лише деякі приклади можливих моделей реформування на залізничному транспорті.

Таблиця – Моделі реформування залізничної галузі

№	Модель Реформування	Характеристика

1	Європейська	Відділення інфраструктури від перевезень. Основний наголос на посилення конкуренції відбувається в розвитку різних напрямів перевізної мережі по всій країні. Інвестори в більшій мірі орієнтуються на вантажні перевезення.
2	Російська	Єдиний ринок перевезень розбивається окремі сегменти за географічним принципом. На найбільш конкурентоспроможних ділянках за впроваджуються сучасні ринкові механізми, діє ринкове ціноутворення та створюються відповідні умови функціонування.
3	Американська	Вся мережа залізниць поділяється на кілька паралельних перевізних напрямків. Між цими напрямками починає активно розвиватися конкуренція з надання послуг у паралельних ходах. На українських залізницях цього поки що не вийде зробити, адеж немає достатньої кількості колії належної якості.
4	Азіатська	З технологічного процесу перевезень виділяються послуги локомотивної тяги та знову-ж-таки розвивається конкуренція між ними.

Різноманітність розглянутих варіантів свідчить про те, що держава робить спробу в пошуку та виборі своєї власної оригінальної моделі, яка відповідатиме національним особливостям економіки. Нам, тобто Україні, більше підходить Європейська модель реформування. Хоча б передати приватним інвесторам все навантаження з організації вантажних перевезень, а державі взяти на себе пасажирські перевезення, на які спрямувати державні кошти задля надання пасажиром сучасного продукту з послуг перевезень та супутніх послуг. Укрзалізниця потребує антикризової концепції, яка допоможже згладити існуючі кризи на підприємстві та запобігти новим.

Найбільш ефективними методиками, з погляду сучасної науки, розробки антикризової програми для транспортної компанії є дві відомих методології: SADT-методологія і так званий метод дорожньої карти. При

цьому дорожня карта є основним елементом при розробці SADT-алгоритму. Розроблена методика сукупної оцінки поточних та прогнозних процесів стратегічного розвитку та управління змінами у виробничо-економічній системі, заснована на принципах структурного аналізу та проектування (SADT), яка базується на прямому (діагностиці) та зворотному (реалізації заходів антикризового впливу) підходах до успішної реалізації концепції антикризового управління транспортної компанії, які, в першу чергу, спрямовані на досягнення стратегічної стійкості, що дозволяє провести вдалу чи корисну превентивну ідентифікацію можливих кризових явищ у фінансовому та управлінському стані організації, а також запобігти подальшим негативним наслідкам погіршення макроекономічної кон'юнктури та зупиненню підприємства як такого.

Дорожня карта являє собою методику, яка з одного боку, включає безліч різних компонентів, які максимально відповідають вимогам нинішнього століття: брейнстормінг, роадмепінг, використання очно-заочних багатотурових експертиз, поєднання кількісно-якісних методик. З іншого боку, цей метод ідеально лягає в основу SADT-методології, оскільки він добре компонується з прогнозними компонентами та регулюючим впливом, на яких базується структурний аналіз та проектування. Представлені вище різноманітні методики є практичним симбіозом із програмою управління менеджментом Укрзалізниці на різних рівнях управління сучасними ринковими антикризовими змінами, яку представлено в таблиці.

Таблиця 3.12 – Програма управління антикризовими змінами Укрзалізниці

№	Назва програми	План заходів
1	Початкове визначення потреб у змінах	1.1. Антикризова діагностика. 1.2. Визначення пунктів ймовірного опору змінам. 1.3. Оцінка та вибір оптимального методу. 1.4. Мотивування співробітників на необхідність змін. 1.5. Інформування та навчання персоналу. 1.6. Пошук талантів у внутрішньому середовищі. 1.7. Зовнішня допомога.

2	Планування антикризових змін	2.1. Основні процеси організації необхідно корелювати із вирішенням стратегічних проблем. 2.2. Розробити план антикризових змін. 2.3. Використовувати модульний SADT-підхід на основі дорожньої карти. 2.4. Кожен модуль розглядати та діагностувати окремо.
3	Антикризові зміни як окрема категорія діяльності	3.1. Кластеризація відповідальності управління. 3.2. Цільове фінансування антикризових змін. 3.3. Тактичні дії передують стратегічні зміни. 3.4. Винагорода по досягненню перехідних цільових показників.
4	Планування реалізації програми антикризових змін	4.1. Окрема категорія менеджерів, сконцентрована навколо реалізації програми антикризових змін. 4.2. Сторонні консультації для визначення ефективності конкретних рішень. 4.3. SMART-ранжування.
5	Поточна діяльність	5.1. Відповідність змін та поточної діяльності. 5.2. Паралельне ведення як планування, так і реалізації політики впровадження змін. 5.3. Жорсткий контроль.
6	Інституціоналізація антикризової стратегії	6.1. Формування корпоративної культури, що підтримує зміни. 6.2. Адаптація інновацій. 6.3. Цілеспрямоване підвищення кваліфікації всього персоналу. 6.4. Створення спеціалізованої постійної системи діючих органів антикризового управління: антикризовий комітет, антикризова нарада, виїзні антикризові усамітнення, антикризові діалоги та інше.
7	Своєчасне реагування на зміни	7.1. Формування відповідальних осіб як за тактичну, так і за стратегічну діяльність. 7.2. SMART-контроль за конкретними антикризовими змінами. 7.3. Цільова винагорода за досягнення критичних параметрів антикризової діяльності. 7.4. Антикризове бюджетування.

Реалізація вищенаведених пріоритетів передбачає формування сприятливих умов для ведення господарської діяльності залізниць, створення сприятливого інформаційного фону стосовно залізничного транспорту, активізацію інвестиційного та інноваційного процесу, створення у національних компаній у різних галузях (не тільки для транспортних підприємств) стійких стимулів до пошуку нових ніш та прагнення до виходу на лідируючі позиції як на внутрішньому, так і на світовому ринку, а також передбачає активну зміну та включення до сучасних процесів стратегічного галузевого та загальносвітового розвитку та інтеграції.



Рисунок 3.3 – Стратегічні напрями антикризових змін у транспортній компанії

На основі представленої програми та стратегічних напрямів діяльності необхідно побудувати деталізовану структуру прямого та зворотного підходу щодо управління антикризовими змінами в Укрзалізниці та досягнення нового рівня стратегічної стійкості системи в цілому, адже Укрзалізниця – це багато структурних підрозділів із своїми колективами, із своєю історією розвитку...

Початковим та ключовим моментом антикризової програми є розробка системи заходів щодо зниження ризику неплатоспроможності та подальшого банкрутства. Основною проблемою при управлінні ризиками є наявність певного конфлікту інтересів між власниками та співробітниками, оскільки власники покривають збитки компанії, але співробітники найчастіше не дуже зацікавлені у максимізації прибутку та, відповідно, скороченні витрат системи. Співробітників цікавить, в першу чергу, власна заробітна плата та інші привілеї у вигляді відпустки та інше. При цьому збільшення прибутковості працівників часто тісно взаємопов'язане зі збільшенням

кількості ризику в їхніх діях. Отже, інтереси співробітників коротко формулюються як збільшення доходів, обсягів продажів і, таким чином, рівнів ризику діяльності, що здійснюється – тобто того, наскільки агресивна в своїй діяльності організації і наскільки це є інтенсивним процесом.

Оскільки всі сучасні факторні моделі базуються на оцінці фінансового стану підприємства, то основний напрямок програми управління ризиками – це фінансовий напрямок. Укрзалізниця не є виключенням в цьому сенсі.

Існує ряд певних правил, яких необхідно дотримуватись, якщо організація бажає зміцнити ефективність управління фінансовими ризиками:

1. Відповідальність вищого керівництва підприємства. Часта зміна вищого менеджменту Укрзалізниці поки що не призводить до позитивних фінансових результатів компанії. Загальноорганізаційна політика управління ризиками, включаючи методики ідентифікації, вимірювання, моніторингу та контролю, повинна впроваджуватися найвищим керівництвом компанії. Це дозволяє переконатися в тому, що ризик відповідає загальноорганізаційній стратегії та вимогам законодавства, а також у тому, що культура ризик-менеджменту поділяється всіма членами компанії. При цьому вказати на потенційні ризики в роботі організації вищого керівництву повинні або співробітники служби контролінгу або ризик-менеджери.

2. Наявність загальної політичної лінії та інфраструктури ризик-менеджменту. Організація повинна виробити ефективну та реалістичну політику в галузі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками та забезпечити її виконання, виділивши достатні для цього трудові та фінансові ресурси. Створення інфраструктури ризик-менеджменту націлене на своєчасну ідентифікацію ризиків та управління ними відповідно до рішення вищого керівництва, а також забезпечення комунікацій, координації та корекції дій фахівців різних рівнів. При цьому інформація, якою володіють менеджери різних ланцюгів управління, повинна бути достовірною та оперативною.

3. Інтеграція ризик-менеджменту. Для усвідомлення та управління ризиками у їх взаємозв'язку ідентифікація та оцінка різних ризиків має проводитися потійсно та комплексно. Аналіз ризиків складає досить високому рівні, щоб оцінити ризики компанії в цілому.

4. Відповідальність бізнес-підрозділів або центрів відповідальності. Бізнес-підрозділи повинні відповідати за управління ризиками, пов'язаними з їхньою безпосередньою діяльністю, у межах, встановлених відповідно до загальноорганізаційної політики ризик-менеджменту. Вони також несуть відповідальність за будь-які результати прийняття тих чи інших рішень, розробляючи відповідні своєчасні оперативні інструменти управління ризиками. Такий підхід спонукає осіб, які приймають рішення, повністю усвідомлювати ризики, пов'язані з цими рішеннями, і коригувати розрахунок очікуваних прибутків з урахуванням ризиків. Центрами відповідальності на залізницях є структурні підрозділи.

5. Оцінка та ранжування рівня ризику. Повинна проводитися періодична оцінка ризиків якісними і кількісними методами. Використовуючи просту мову, вона дає керівництву уявлення про кількість і природу ризиків, що виникають, і дозволяє приймати запрограмовані або незапрограмовані рішення і розподіляти ресурси на основі найбільш повної та всебічної інформації.

6. Незалежна експертиза. Методи та результати оцінки ризиків повинні бути перевірені за допомогою незалежних експертів та практиків в даній сфері, які мають достатні ресурси, кваліфікацію та досвід, щоб визначити всю ефективність механізмів оцінки та управління ризиками організації та дати необхідні рекомендації. Це забезпечуватиме об'єктивний підхід до оцінки та моніторингу ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища Укрзалізниці.

7. Планування для непередбачених ситуацій. Повинні бути вироблені адекватні інструменти та політика управління ризиками у нестандартних та

кризових ситуаціях. Це дозволить Укрзалізниці ефективно та своєчасно реагувати на непередбачуваний вплив негативних факторів.

Ринок транспортних послуг диктує велику варіативність, особливо великого гравця цьому сегменті. Ринковий плюралізм породжує множинність змін, і навіть формує зовнішні умови вибору оптимального шляху розвитку системи за умови наявності різних можливостей. Ключовий аспект успішності діяльності у зовнішньому середовищі полягає у правильній локалізації ринку, а також в аналізі ринкового менталітету. Синтез понять локалізація ринку та ринковий менталітет веде до формування одного з основних факторів антикризових змін та досягнення нового рівня стратегічної стійкості – створення культури перевезень: як пасажирських, так і вантажних.

Культура перевезень – це місце, яке перевезення займають як на рівні малих груп, так і в діяльності макросистемних одиниць, тобто наскільки глибоко вони проникають у суспільні соціальні звички; сприяють новим шляхам реалізації та досягнення різних цілей, а також як даний вид культури впливає на модель поведінки та ставлення до вибору залізничних перевезень як основного фактора реалізації стратегії. При цьому культура перевезень – це дуальний фактор, тобто він представлений як у зовнішньому оточенні компанії, куди нею і транслюється, а також є важливим елементом внутрішньої (корпоративної) культури. Культура вантажних та пасажирських перевезень у різних державах має власні ідентифікаційні чинники, які у своє чергу впливають на розвиток залізничного комплексу в цілому.

Таким чином, необхідно розглядати залізничний ринок як сукупність продуктових портфелів, що в результаті дасть можливість зрозуміти, наскільки відкритий ринок, наскільки споживачі можуть і готові споживати продукт, як сегментуються споживчі групи, і чи можливо (ключовий аспект створення культури перевезень) зміна поведінки ринку.

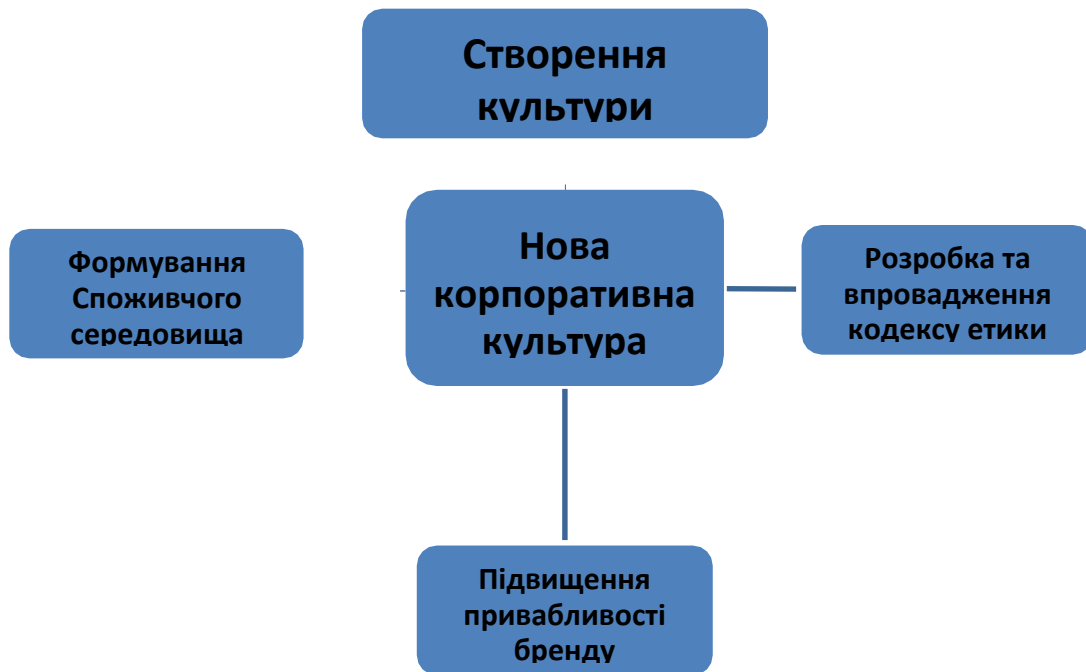


Рисунок 3.5 – Нова корпоративна культура перевезень Укрзалізниці

Якщо неможливо створити оптимальне середовище для споживання залізничних послуг – у компанії у такому разі практично відсутній шанс для розвитку свого потенціалу, адаптації антикризових змін та досягнення нового рівня стратегічної стійкості. УЗ є природною монополією, що має на увазі з одного боку високий потенціал для розвитку, але при цьому з іншого боку в умовах дійсності веде виключно до отримання прибутку при мізерному використанні величезної кількості шляхів розвитку, або до неефективних розробкам та реалізаціям управлінських рішень. Якщо державна компанія-монополіст замість власного руху вперед за рахунок інтенсифікації використання внутрішніх сильних сторін та можливостей ринкового середовища вдається до дотацій з боку держави, подальшої монополізації ринку, формування квазіконкурентного середовища, то в суспільстві формується негативне ставлення до подібної компанії, що веде до падіння привабливості послуг, які вона надає, та товарів, які реалізує.

Укрзалізниця як підприємство, що надає послуги з перевезень, виділяє низьку підтримку з боку споживачів (як пасажироперевезення, і вантажоперевезення), що формується переважно негативними економічними

причинами. Поганий маркетинг, незадовільна транспортна інфраструктура, низька якість послуг, старіння рухомого складу, низький рівень сервісу – в сукупності надають негативний вплив на споживання залізничних послуг, формують стимули до того, щоб знайти альтернативні шляхи перевезень, як вантажів, так і людей; що в результаті веде до падіння інтенсивності позитивного інтересу до УЗ та послуг, які вона надає. Підсилюється рівень конкурентоспроможності автомобільних перевезень.

Там, де високий інтерес і лояльність до продукту (в даному випадку широкому спектру можливих дій з боку Укрзалізниці), споживачі менш схильні до впливу потенційних перешкод до купівлі або взаємодії з системою, що цікавить. При цьому цей факт не заперечує того, що економічна ситуація в цілому всередині держави також відіграє велику роль, але навіть якщо взяти державу в Східній Європі з найнижчою купівельною спроможністю, можна зрозуміти – на такому ринку все одно достатньо споживачів всіляких брендів та розваг. Відповідно, для транспортної залізничної компанії існує можливість змінити ставлення до себе та своїх продуктів: підвищити кількісно-якісну базу як вантажних, так і пасажирських перевезень; змінити та модернізувати структуру витрат; змінити структуру формування кінцевої ціни продуктів та послуг; провести диверсифікацію діяльності; стати більш сучасною та мобільною компанією.

На нашу думку фактори, які мають допомогти реалізації антикризових змін та сформувати стійку модель для розвитку та зростання Укрзалізниці: це всебічна підтримка ЗМІ та привабливість бренду. Але ж ЗМІ підтримуватиме залізничне відомство лише у тому разі, якщо побачить реальні зміни на краще, а саме: оновлення рухомого складу, модернізацію інфраструктури, покращення сервісу, надання послуг населенню з обмеженими фізичними можливостями, максимальна цифровізація послуг.

ЗМІ - це основний двигун культури, який представляє Укрзалізницю на медійному ринку і, що найголовніше, може вплинути на ставлення людей до Укрзалізниці і навіть змінити це ставлення, але тільки в тому випадку, якщо

якість товарів та послуг транспортної компанії піде вгору. Другий і найважливіший фактор – це привабливість бренду. Дослідження вітчизняних та іноземних науковців доводять, що суб'єкт економіки ставитиметься до компанії тим лояльніше, та матиме велику мотивацію користуватися її послугами, якщо відчуватиме максимальне почуття причетності до її діяльності.

Побудова сучасної інфраструктури, модернізація діяльності, використання новітніх цифрових технологій, відповідність вимогам часу – це чинники, які утворюють бренд, і те, як компанія позиціонує себе на ринку перевезень. Чим менше нововведень у своїй діяльності допускає компанія, тим більше заперечення формуватиметься на ринку по відношенню до неї. Сьогодні споживач обирає сучасний рухомий склад, його цікавлять безпечні, недорогі та швидкі подорожі.

Діяльність Укрзалізниці у більшості споживачів асоціюється з наданням послуг з пересування з точки А до точки Б. Відповідно, ключовими напрямками такої діяльності є безпека, якість та своєчасність. Ці категорії і мають лягти в основу формування нової корпоративної культури.

Діяльність Укрзалізниці спрямована на досягнення прибутковості з одного боку, а з другого – на ведення соціально-відповідального бізнесу. Таким чином, отримані кошти повинні витратитися не тільки на забезпечення поточної діяльності, а й на впровадження політики, яка збільшить доходи в майбутньому – розвиток та побудова нових бізнес-зв'язків; розширення роботи з VIP-клієнтами; оновлення парку; покращення залізничної інфраструктури; розвиток міжнародних відносин.

Важливим аспектом корпоративної культури є створення корпоративного кодексу етики, який регламентує саме те, як має вестися діяльність, а основний напрямок – боротьба та запобігання корупції всередині компанії, а також позиціонування себе як системи, що прагне вести бізнес виключно у правовому полі.

Таблиця 3.14 – Нові елементи корпоративної культури УЗ

Елемент корпоративної культури	Сутність елементу
Своєчасність	Вся діяльність Укрзалізниці повинна здійснюватися у строк та відповідати вимогам часу.
Змагальність	В повсякденну роботу залізничників вводиться елемент змагальності, тобто створюється штучне конкурентне середовище між різними підрозділами, постачальниками, машиністами, ремонтними заводами та інше. Лідерам у таблиці конкурентоздатності належать додаткові фінансові та інші бонуси.
Нове бюджетування	Орієнтація власних бюджетів працювати з непрофільними активами. Наприклад, збільшення витрат на ЗМІ. Створення такого економічного циклу веде до розширення споживання, що збільшує можливості для майбутньої реклами та спонсорства, що веде до зростання доходів.
Масовість	Висвітлення всієї діяльності компанії у ЗМІ. Розповідь про методи роботи компанії. Сегментування споживчих груп. Робота на підвищення іміджу.
Благодійність	Розвиток благодійної діяльності. Диверсифікація компанії з цих напрямів.
Освіта	Націленість створення і залучення власних кадрів, системи менторства як у процесах перевезень, і в сферу управління, охорони здоров'я, освіти, безпеки та інше.

Більшість цих заходів, закріплених законодавчо, в сукупності ведуть до створення всередині окремо взятої компанії, в нашому випадку – в Укрзалізниці, позитивного правового поля, що призведе до зниження корумпованості, а в результаті зробить економічний ефект, еквівалентний зростанню збору податків не менше, ніж на 20 %.

Створення позитивного іміджу Укрзалізниці можливе через диверсифікацію діяльності та перехід із просто транспортної компанії до організації з широким профілем діяльності, яка надає сучасні послуги.

Формування позитивного образу в очах широкого споживача можливе лише шляхом розвитку сучасних соціальних сервісів організації для погано захищених верств населення.

Таблиця 3.15 – Сутність методів корупційної програми Укрзалізниці

Елемент корупційної боротьби	Сутність методу
Посилення внутрішніх нормативів у сфері протидії корупції	Заборона ведення корупційних угод із зовнішніми агентами; загроза звільнення з фінансовою компенсацією втрат від корупційної діяльності як для співробітника, так і для зовнішнього агента.
Моральна популяризація	Переорієнтація з особистих інтересів на суспільні.
Фінансове стимулювання	Розробка системи додаткового стимулювання.
Презумпція винності	Співробітник, якого викрито у веденні незаконної, корупційної діяльності повинен сам надати докази своєї невинності.
Проведення спецаукціонів	Реалізація майна, що було зароблено корупційним шляхом.
Розвиток системи заборон	Співробітник, який був запідозрений у веденні корупційної діяльності, обмежується в трудових правах.
Конфіскація майна	Конфіскація постає як додаткова міра покарання за конкретними складами злочинів.
Інтернетізація	Впровадження новачійних технологій, програмного забезпечення здатне допомогти у розпізнаванні корупціогенності.
Створення єдиної бази даних	Ця база даних надаватиме інформацію про будь-якого державного службовця.
Створення комітету із призначень	Усі призначення на керівні посади в компанії має здійснювати Комітет із призначення, повністю що складається із незалежних директорів.
Створення системи анонімних повідомлень	У кожній великій компанії має бути створена система анонімних повідомлень про зловживання.
Відкритість та публічність	Деякі документи компанії мають просто публікуватись компаніями на своїх сайтах для спільного доступу.

Останні економічні та політичні події в українському суспільстві свідчать про те, що приватні та юридичні особи максимально лояльно ставляться до організацій, які займаються захистом дітей і людей, які хворі на тяжкі захворювання. В такому разі для Укрзалізниці позитивним кроком може стати створення власної мережі дитячих будинків, а точніше тих будинків, яким робітники постійно надаватимуть психологічну та матеріальну допомогу.

Подібна діяльність, як свідчать численні факти, має позитивний мультиплікативний ефект. По-перше, вихованці дитячих будинків – це майбутній людський капітал безпосередньо компанії Укрзалізниці, оскільки їхнє навчання може здійснюватися відповідно до потреб системи не лише на певному віковому етапі, але протягом усього періоду становлення особистості, що сформує з одного боку цінний виробничий ресурс, а з іншого призведе до формування лояльної та відданої групи споживачів, які транслюватимуть свої інтереси найближчим малим групам. По-друге, подібна система може допомогти підвищити прибутковість Укрзалізниці та збільшити почуття причетності оточення до діяльності компанії. Це можна здійснити шляхом проведення акцій, коли частина вартості від квитка на приміську електричку, поїзда далекого прямування, кошти від вагонів, переданих у лізинг, кошти від ремонту рухомого складу та інше витрачаються на утримання дитячих будинків. При цьому клієнти Укрзалізниці – пасажери та вантажоперевізники будуть обізнані, що частка коштів від вартості тарифу йтиме на благодійність.

Таким чином, збільшиться впізнаваність бренду Укрзалізниці, його позитивне забарвлення, причетність споживачів до компанії, кількість суб'єктів економіки, які будуть зацікавлені у роботі з Укрзалізницею. Подібні проекти підвищують стратегічну стійкість компанії вже у поточному періоді (починаючи з реалізації), тоді як фінансова віддача відбувається у довгостроковій перспективі. Відповідно, спочатку подібна діяльність більше спрямована на меценатство, ніж на інвестиції.

Важливим елементом будь-якої корпоративної культури є такі поняття як: мотивація, відданість співробітників компанії. Для Укрзалізниці особливо актуально як виховання власних кадрів, а й формування з вже існуючої бази співробітників лояльних їй і відданих членів компанії, які відчують свою причетність до її діяльності, її розвитку. Особливо цінним є той співробітник Укрзалізниці, який не просто працює 8-годинний робочий день, а повністю

жертвує себе компанії, готовий на переробки заради стратегічного розвитку компанії.



Рисунок 3.6 – Формування стратегії адаптації до транзитивності

Для того щоб орієнтувати працівників на стратегічну стійкість та ще краще підготувати їх управлінню антикризовими змінами важливо застосувати такий інструментарій, як акції. Досить простим методом є розподіл частини акцій компанії серед її працівників. Таким чином, вони не просто найманими робітниками, але співвласниками компанії. Відповідно, чим краще вони працюють, тим активніше зростає якість послуг, що позначається на збільшенні доходів підприємства, скороченні витрат, і в результаті веде до зростання прибутковості підприємства, що в результаті виявляється у збільшенні дивідендів, які отримують всі акціонери Укрзалізниці. Отже, невелика додаткова емісія акцій здатна підвищити мотивацію і відданість співробітників та збільшити їхню особисту

ефективність, що мультиплікативно позначиться на діяльності транспортної компанії.

Український ринок – це неусталений ринок, який постійно перебуває в становищі, що змінюється. Таким чином, будь-яка компанія, навіть така велика та перевірена часом, як УЗ, повинні мати стратегію адаптації до транзитивності ринку.

Якщо своєчасно не відреагувати на підривні інновації, то через певний проміжок часу можна опинитися в позиції наздоганяючого, який приречений на поразку. Таким чином, щоб не стати такою компанією, Укрзалізниці необхідно: правильно оцінити власні конкурентні переваги; визначити сильні сторони та зрозуміти наскільки дієздатна ваша та чи інша інновація.

Згідно з дослідженнями механізму активного впровадження проривних інновацій, джерелом підвищення стратегічної стійкості служить ядро, що розширюється, - здатність підтримувати ціни на значно нижчому рівні, при тому, що в пошуках нових покупців Укрзалізниця поступово просувається у верхні шари ринку. Перевагою стає правильна і якісна реалізація очікувань споживачів. Майбутні перспективи визначаються здатністю Укрзалізниці скоригувати бізнес-модель таким чином, щоб краще виправдати очікування, а також здатність до швидкого та безболісного подолання перешкоди на новому ринку. При цьому Укрзалізниця - це компанія, яка матиме низку переваг:

1. Сучасна інфраструктура.
2. Міцна репутація бренду.
3. Партнерські відносини.
4. Наукова база.
5. Вміння взаємодіяти з контролюючими органами.
6. Налагоджені процеси.

Також великій корпорації важливо оцінити, наскільки вона стійка на вже існуючому ринку. Для цього необхідно проаналізувати п'ять видів перешкод, які можуть стати на заваді появі конкурентів на ринку: інерція;

технічна сторона застосування; екосистема; нові технології; бізнес-модель. Якщо інноватори завдають Укрзалізниці збитків, їхня діяльність сприймається як загроза благополуччю компанії, її стратегічній стійкості. Якщо ні, то зазвичай взагалі ігнорується. А переоцінити загрозу так само небезпечно – і дорого, як і недооцінити. Менеджери намагаються утримати клієнтів, роблячи те саме, що робили б, борючись зі своїми традиційними суперниками: знижуючи ціни або випускаючи продукцію приблизно з тими самими властивостями. Діючи у такому ключі, компанія зовсім не думає про інноваційну діяльність, не реалізує свої сильні сторони.

В епоху активних інновацій розмір компанії, її масштаб – це гальмо у розвитку, у досягненні нових рівнів стратегічної стійкості та впровадження ефективних антикризових заходів. Таким чином, для ефективного використання інноваційного потенціалу Укрзалізниці потрібно створення інноваційних каталізаторів. Також це спричинить створення нового структурного підрозділу, зі своїм керівництвом, власною фінансовою та клієнтською базами, формулою отримання прибутку, корпоративною культурою, персоналом та особливими процесами.

Ключовою метою такого підрозділу стане пошук додаткових потреб тих клієнтів, які залишаються незадоволеними.

Таким чином, знадобиться створення нової бізнес-моделі, завдяки якій можна буде заповнити цю прогалину, налаштувати під неї відповідний виробничий процес і дбайливо її розвивати, перевіряючи правильність основних установок, а потім коригуючи модель згідно з отриманими висновками. Для Укрзалізниці дана бізнес-модель може передбачати аутсорсинг управлінських послуг, офісної та супутньої інфраструктури, рухомого складу, консалтингу та управління документацією. При цьому для того, щоб новий підрозділ розвивався, потрібна така структура, в якій обидві організації зможуть співіснувати та ділитися тим найкращим, що вони мають.

Створення подібної структури в Укрзалізниці може спричинити реалізацію плану щодо впровадження в діяльність компанії такого апарату збору та оцінки інформації з різних проектів як Smart Railway – це комплекс послуг у галузі технічного оснащення залізниць, супутньої інфраструктури, прилеглих районів; які допомагають економити кошти та підвищувати якість сервісу, а також допомагати грамотніше регулювати споживання енергії, керувати транспортними потоками, процесом ремонту рухомого складу. Наприклад, Укрзалізницею планується будівництво другої лінії залізничного транспорту, потім потрібні нові великі витрати; довгий час; що у результаті призведе до порушення нормального функціонування залізничних магістралей. Якщо застосовувати технологію smart railway, то можна спробувати виробити більш ефективне управлінське рішення. За допомогою датчиків можна стежити за рухом поїздів у різних напрямках, визначати завантаження поїздів.

При цьому важливою вимогою XXI століття стає не традиційний продаж, коли організація підлаштовується під клієнта, тобто продає готові рішення, а вміння продати споживачеві ідею. При продажу ідей важливо працювати з такими групами: клієнт, який може відмовитись від початкової концепції на користь більш привабливої ідеї; організація, яка перебуває в стані реформи, зміни керівництва, потребує перетворення через зовнішні чинники або загальне невдоволення старими методами роботи.

Найсильніші продавці послуг з перевезень прагнуть до того, щоб керувати змінами. У такому разі необхідно зацікавити потенційних клієнтів інноваційними рішеннями.

Таблиця 3.16 – Характеристика методів управління антикризовими змінами

Назва методу	Сутність методу	Характеристика	Підхід, що застосовується
--------------	-----------------	----------------	---------------------------

Елементация	Правильне формулювання елементів оцінки системи у майбутньому	Визначення елементів кожної частини системи; елементация структурних взаємозв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення та оцінка критеріїв.	Стратегічний, антикризовий, управління змінами.
Планування на докризовому етапі	Первинна концентрація на показниках фінансової складової діяльності системи	Зменшення кількості фінансових цілей.	Фінансовий, соціальний, стратегічний.
Підготовка персоналу	Змінити поведінку співробітників, концентруючи увагу до почуттях.	Використання стратегії психологічного супроводу.	Психологічний, соціологічний.
Формування команди	Створення команди, яка має достатню силу та досвід для створення ефекту синергії.	Створення умов, що мотивують участь у перетвореннях.	Психологічний, соціологічний, маркетинговий.
Стиль управління	Важливо чітко визначитись зі стилем керування.	Є 5 підходів: командир, контролер, партнер, культурний лідер та вихователь чемпіонів.	Стратегічний, психологічний.
Оптимізація	Декомпозиція всієї структури з виявлення неефективних механізмів.	Оптимізація структури витрат та виведення аутсорсинг некритичних функцій.	Економічний, стратегічний, антикризовий.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Метод впровадження змін, що означає почати все з чистого аркуша.	Необхідно правильно визначити групу людей, яка займається реінжинірингом бізнес-процесів.	Стратегічний, технологічний, психологічний, соціологічний, антикризовий.
Система контролю	Оцінка ефективності менеджерів на корпоративному рівні.	Зіставлення досягнутих результатів проекту з очікуваними.	Економічний, стратегічний, психологічний, ситуаційний.
Корпоративна культура	Відповідність змін первісному сенсу існування компанії.	Визначити об'єкти та предмети оцінки контролю з боку менеджерів.	Ситуаційний, антикризовий, психологічний.

Ефективність попередніх ініціатив щодо підвищення рівня стратегічної стійкості підприємства базуються на двох принципах, особливо актуальних у XXI столітті: бенчмаркінг та краудсорсинг та краудфаундинг. Бенчмаркінг –

це процес визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування Укрзалізниці з метою покращення власної роботи. Краудсорсинг – передача деяких виробничих функцій. Вирішення суспільно значимих завдань силами безлічі добровольців, які часто координують при цьому свою діяльність за допомогою інформаційних технологій. Краудфаундінг – це колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші чи інші ресурси разом, як правило, через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей чи організацій. Ці два процеси йдуть зазвичай у нерозривному єднанні. Платформою для залучення широких верств населення для оптимальних рішень, для подолання проблем та консервативності Укрзалізниці може стати платформа Демократія – це технологія хмарної демократії.

Хмарна демократія загалом базується на трьох основних принципах: розкриття інформації, делегування голосу з можливістю його відкликання та живий зворотний зв'язок. Основою загальної стратегії підвищення рівня стратегічної стійкості та механізму антикризового управління виробничо-економічною системою Укрзалізниці є синергетичний та мультиплікативний ефект від усіх запланованих заходів.

Висновки

Прагнення керівництва АТ «Укрзалізниця» вчитись, змінюватись, розвиватись, виходити на нові ринки є зараз вирішальною конкурентною перевагою. В умовах кризи необхідно шукати альтернативні шляхи отримання додаткових доходів для пасажирського господарства та нарощування обсягів перевезень. У контексті підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту одним із засобів досягнення мети може бути розвиток залізничного туризму. Перший етап впровадження залізничного туризму дозволить з мінімальними капіталовкладеннями збільшити рентабельність пасажирських перевезень, підвищити попит внутрішнього та закордонного туризму на території країни, сприяти формуванню позитивного іміджу не тільки АТ «Укрзалізниця» а і країни в цілому та знайти прихильність у значної туристичної спільноти та користувачів послуг залізничного транспорту загалом. Важливо використати вже існуючий досвід, проаналізувати досвід зарубіжних країн впровадження залізничного туризму та не допустити помилок, що стались при впровадженні залізничного туризму закордонними компаніями.

Наша країна з багатою та різноманітною культурою має достатній природний та історико-культурний потенціал для організації різноманітних турів, тому я вважаю доцільним впровадження залізничних туристичних маршрутів на базі існуючої інфраструктури.

Потрібно лиш вірити у власні сили та шукати можливості.

Список використаної літератури

1. Криза як одна з фаз життєвого циклу підприємства. Характеристика кризи. <https://myreferatik.in.ua/work/7506586/osnovni-oznaki-riznovidi-ta-pricini>
2. Конспект лекцій. Антикризовий менеджмент. <https://gendocs.ru/v4650/?cc=8>
3. Основні ознаки кризового стану підприємницької структури. <https://westud.ru/work/7430692/osnovni-oznaki-krizovogo-stanu-pidpriemnic>
4. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
5. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 23, № 2. С. 187-192.
6. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 23. С. 35-40.
7. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається. Онлайн консультант. Безпека. URL:https://bezpeka.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/khto_takiy_krizoviy_menedzher_i_1831511532.pdf
8. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / Д.М. Черваньов та ін.; ред.: Д. Черваньова, О. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624с.
9. Даніч В.М., Пархоменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 208-218.
10. Комеліна О.В., Чайкіна А.О. Сутність і причини виникнення кризових процесів на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 1. С. 120-124.
11. Кулагина Е.В. Инструменты и методы, обеспечивающие

устойчивость предприятия / Е. В. Кулагина. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2008/ekon18.html>.

12. Инструменты менеджмента. Инструменты управления качеством. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tms-ua.com/management-tools/>.

13. Мусостова Д.Ш. Инструменты и методы менеджмента предприятий. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. №3. С.76-79.

14. Подрез О.І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування / О. І. Подрез // Бізнес Інформ. 2019. №2. С. 340-347.

15. Галіцина Н.В. Інструменти адміністративно-правового механізму реалізації концепції соціальної держави: вихідні положення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Т. 2. №6. С. 40-45.

16. Ряховский Д.И. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий. Проблемы современной экономики. 2014. №1. С. 85-91.

17. Зверяков О.М. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. №4. С. 39-43.

18. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. Економіка та держава. 2011. №12. С. 43-47.

19. Jak zarządzać firmą w kryzysie? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/koronawirus-jak-zarzadzac-firma-wkryzysie.html>.

20. Денисюк О.Г., Дерев'янка О.Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. Вісник ЖДТУ. 2015. № 1. С. 80-88.

21. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. БізнесІнформ.

2015. № 5. С. 264-268.

22. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2017. № 9. С. 12-17.

23. Пухальська Я.П. Особливості функціонування механізму кризового менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. Т. 2, № 4. С. 108-111.

24. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 2. С. 83-88.

25. Колот В. М., Щербина О. В. Підприємництво: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 160 с.
<http://ubooks.com.ua/books/000255/inx35.php>

26. Офіційний сайт Укрзалізниці. <https://www.uz.gov.ua/>

27. Інтегрований звіт АТ «Укрзаліниця» (звіт про управління) за 2019 рік. https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/Book_UZ_19_UA_FIN_web

28. Інтегрований звіт АТ «Укрзаліниця» (звіт про управління) за 2020 рік. <http://portal.uz.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/integrovanij-zvit-uz-za-2020-rik-1.pdf>

29. Розвиток фінансової стратегії підприємства на сучасному етапі на прикладі Регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзаліниця». http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/12837/1/Bidnenko_dyp_2020.pdf

30. Процес управління ризиком та характеристика його основних етапів. https://studopedia.su/21_29136_osnovni-pravila-upravlinnya-rizikom-ta-osoblivosti-ih-zastosuvannya-v-praktichniy-diyalnosti-pidpriemstva.html

31. Управління фінансовими ризиками. http://4ua.co.ua/finance/tb3ac78a4d43b89421306c27_0.html

32. Дипломна робота на тему Антикризовий менеджмент залізничних пасажирських перевезень. Дніпро 2020

http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/12521/1/Nechai_dyp_2020.pdf

33. Хрущ Н.А., Фінансово-аналітична діагностика діяльності підприємств автомобільного транспорту України, журнал «Економіка та суспільство», випуск 15/2018. http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/76.pdf

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

35. Хто такий кризовий менеджер и чим він займається [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/hto-takyj-kryzovyj-menedzher>

36. Розвиток залізничного туризму в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://verti.com.ua/haluzi/rozvytok-zaliznychnoho-turyzmu-v-ukraini>

37. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку: монографія / Запоріжжя «Просвіта» 2017. http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/1913/1/Zaytseva_Hospitality_industry.pdf

38. Кращі залізничні маршрути для туристів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://infotour.in.ua/rail-routes.htm>

39. Укрзалізниця не розбиратиме Боржавську вузькоколіїку || Rail EXPO (railexpoua.com). <https://railexpoua.com/novyny/ukrzaliznytsia-ne-rozbyratyme-borzhavsku-vuzkokoliiku/>

40. [Укрзалізниця — Вікіпедія \(wikipedia.org\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Укрзалізниця)

41. Чаркіна Т.Ю. ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF PASSENGER TRANSPORT AS A FACTOR OF INCREASING RAILWAY COMPETITIVENESS/ Пшінько О. М., Чаркіна Т. Ю. Орловська О. В., Карра А. О./ «Philosophy, Economics and Law Review». №1, 2020р.С. 80-90.

42. Звіт щодо заходів із захисту працівників та забезпечення стабільної роботи галузі в умовах епідемії коронавірусу Центр Інформації

Транспорту України (railway-publish.com)

43. Марценюк Л.В. Маркетингові дослідження щодо визначення обсягів туристичних перевезень залізничним транспортом / Л. В. Марценюк// Економіка та держава. Міжнародний науково-практ. журн. – 2016. – № 12.

44. Пояснювальна записка до звіту філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» за 12 місяців 2018 рік.

45. Пояснювальна записка до звіту філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» за 12 місяців 2019 рік.

46. Пояснювальна записка до звіту філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» за 12 місяців 2020 рік

47. Пояснювальна записка до звіту філії «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Укрзалізниця» за 12 місяців 2019 рік.

48. Пояснювальна записка до звіту філії «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Укрзалізниця» за 12 місяців 2020 рік.

49. Стратегія розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки.

50. Положення про філію «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Укрзалізниця».

51. Положення про філію «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця».

52. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електрон. ресурс] – Режим доступу <https://mtu.gov.ua/>.

53. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018> (дата звернення 11.12.2020).

54. Чаркіна Т. Ю. Іноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень / Ю. С. Бараш, Л. В. Марценюк, Т. Ю. Чаркіна // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2017, вип.12.

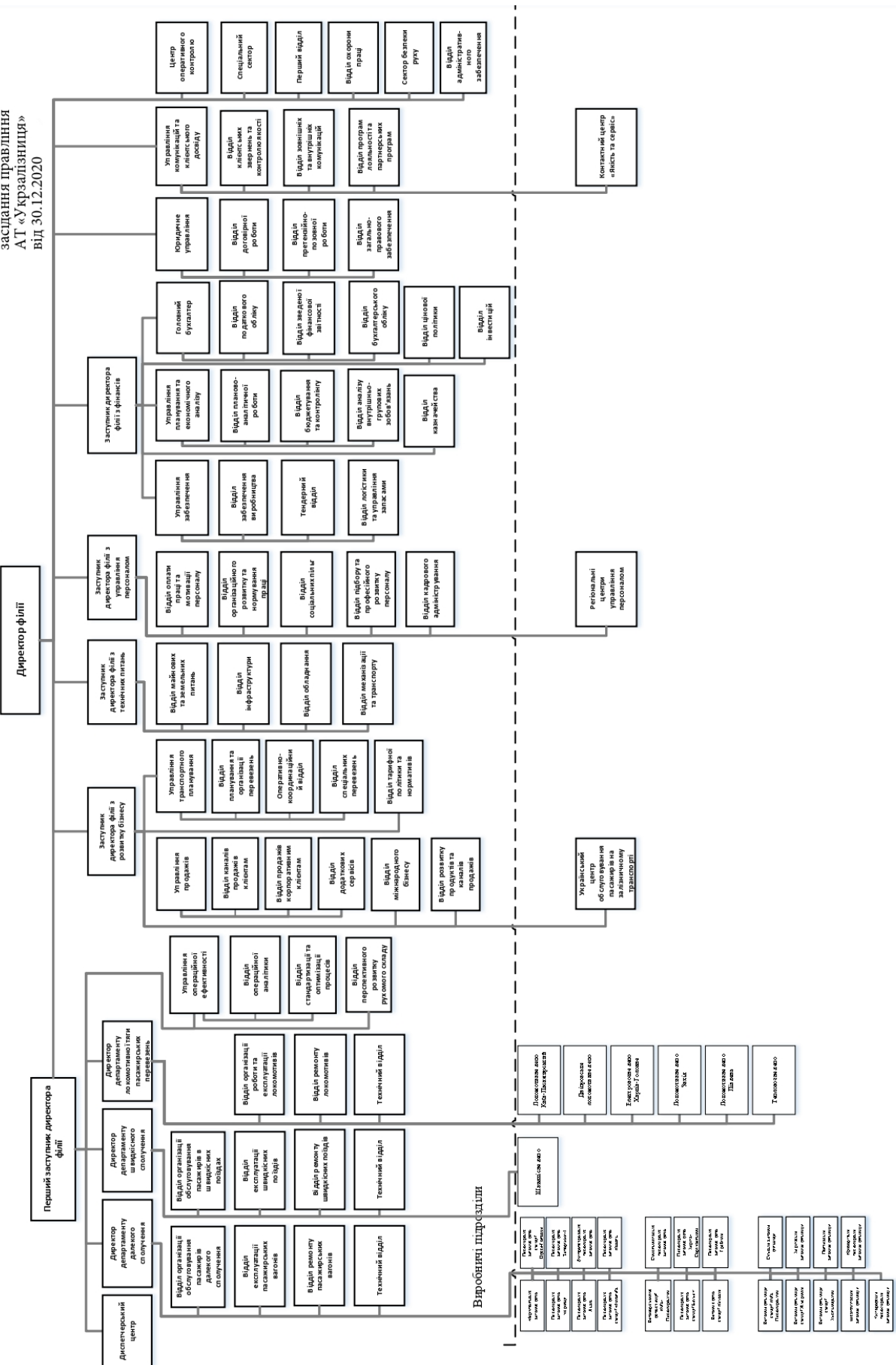
55. Науково-практичний журнал «Залізничний транспорт України»

56. Журнал «Українська залізниця» випуск №1-2 (січень – лютий 2017р.)
57. Державна служба статистики України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
58. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електрон. ресурс] – Режим доступу <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-ukrainski-zalznici.html>
59. Інноваційний розвиток залізничних пасажирських перевезень http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/12521/1/Nechai_dyp_2020.pdf
60. Антикризовий менеджмент залізничних пасажирських перевезень http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/12467/1/Kolinko_dyp_2020.pdf
61. https://uz.gov.ua/passengers/safe_trip/
62. https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/532330/
63. Л.В. Марценюк, Т. В. Полішко, Приклади організації туристичних залізничних перевезень у різних країнах світу, журнал АГРОСВІТ № 10, 2016р.
64. Л.В. Марценюк, Підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту України за допомогою впровадження залізничного туризму, журнал «Економічна наука» №10, 2016 р.
65. Т.Ю. Чаркіна, Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту, Журнал «Економіка та держава» №12, р.2020р.
66. Центр транспортних стратегій. – Електронний ресурс. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/news/2020/08/28/v_ktzh_rasskazali_o_preimuschestva_kh_sotrudnichestva_s_deutsche_bahn_60461
67. [Співпраця АТ «Укрзалізниця» та DB Engineering & Consulting: перші напрацювання презентують за місяць – Укрзалізниця \(uz.gov.ua\)](#)
68. Л.В. Марценюк, . Організація залізничного туризму в Україні

[Текст] : монографія / Дніпропетровський національний ун-т залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2017. – 351 с.

Додаток № 4
до протоколу № Ц-45/125 Ком.т.
засідання правління
АТ «Укрзалізниця»
Від 30.12.2020

Організаційна структура
філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця»



ДОДАТОК
Б

Додаток
до наказу АТ «Укрзалізниця»
від _____ № _____

Організаційна структура
філії «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Укрзалізниця»

