

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Дніпровський національний університет залізничного транспорту  
імені академіка В. Лазаряна

Кафедра «Економіка та менеджмент»  
(повна назва)

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код) (назва)

Спеціалізація ( у разі наявності) \_\_\_\_\_

Освітньо-професійна програма Менеджмент  
(назва)

Тема \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Theme \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Керівник дипломного проекту (роботи) \_\_\_\_\_  
(посада) (підпис) (ПІБ)

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(посада) (підпис) (ПІБ)

Студент групи \_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

Student \_\_\_\_\_  
(Family name)

Дніпро -2020

## Задание





## ВСТУП

**Актуальність теми.** Залізничний транспорт займає високі позиції серед інших видів транспорту в наданні транспортних послуг в Україні, задовольняє потребу в усіх видах перевезень, забезпечує соціально-економічне зростання, сприяє збереженню навколишнього середовища.

На сьогоднішній день, пасажирське вагонне депо (ПКВЧД-11), так само як і Укрзалізниця, діє в умовах великої зношеності рухомого складу та застарілого обладнання, збитковості пасажирських перевезень через їх соціальну направленість, недостатнього державного та приватного інвестування, невідповідності рівня якості та сервісу ринковим вимогам, світової фінансово-економічної кризи зі зменшенням забезпеченості населення. Це призвело до того, що за останні роки залізничний транспорт втратив дуже велику частку ринку на користь автомобільного та авіаційного транспорту.

Саме тому, зараз, в умовах скорочення пасажирських перевезень, є дуже актуальним визначення стратегій діяльності структурних підрозділів Укрзалізниці (в тому числі і ПКВЧД-11).

Питання стратегій управління підприємствами та залізничним транспортом, стратегічного розвитку залізничного транспорту в умовах реформування вивчали такі провідні зарубіжні та вітчизняні науковці, як: Бараш Ю. С., Дикань В. Л., Дергоусова А. О., Осовський О. А., Осовська Г. В., Аванесова Н. Е., Саух І. В., Лубенська А. С., Іващенко А. Г., Наумова О. Е., Антонова О. І., Мельник Т. С., Фоломкіна І. С. Могильна Л. М., та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є розробка стратегії діяльності пасажирського вагонного депо в умовах скорочення пасажирських перевезень.

*Згідно з метою дослідження, ми повинні розв'язати наступні завдання:*

- вивчити теоретичні основи управління залізничними перевезеннями;

- скласти техніко-економічну характеристику депо та аналіз його структури управління;
- проаналізувати основних конкурентів залізничного транспорту з пасажирських перевезень та вивчити фактори, які впливають на залізничні перевезення в Україні;
- зробити аналіз основних сильних та слабких сторін депо, можливостей і загроз для його діяльності (SWOT-аналіз);
- визначити кількість рухомого складу, який необхідний в депо для ефективного виконання своєї основної діяльності;
- визначити кількість ремонтних позицій депо та запропонувати заходи щодо завантаження депо додатковими ремонтами.

**Об'єкт дослідження** – це пасажирське вагонне депо ПКВЧД-11.

**Предметом дослідження** – це техніко-економічні показники роботи ПКВЧД-11, його структура, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Методи наукових досліджень**, які використані у дипломній роботі:

- метод порівняння, групування та узагальнення, які використовувались для обробки звітних даних та їх групування для кращого сприйняття;
- статистичний, розрахунковий метод, та метод математичного аналізу(в тому числі SWOT-аналіз), які використовувались для оцінки діяльності та сучасного стану пасажирського вагонного депо
- метод прогнозування та прийняття рішень використовувались для вибору стратегій діяльності депо в сучасних умовах.

**Наукова новина.** Запропоновано методику щодо підвищення кількості пасажирських перевезень та збільшення прибутку за рахунок завантаження додатковими ремонтами.

**Практична значимість.** Вагонне пасажирське депо зможе підвищити ефективність пасажирських перевезень за рахунок оновлення рухомого складу за рахунок придбання нових вагонів чи капітальних ремонтів, а також збільшити свій прибуток за рахунок завантаження додатковими ремонтами.

## ЧАСТИНА I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

### 1.1. Сутність і поняття управління пасажирськими перевезеннями

Слово «Стратегія» надійшло до нас із давньогрецької мови (грецькою *strategia*) та за дослівно перекладається як «Мистецтво генерала», отже спочатку цей термін був військового походження. [1]

У Стародавній Греції було два основних принципи ведення війни: згідно першого принципу, треба діяти максимально зосереджено, використовуючи якомога меншу кількість джерел та ресурсів та виявити вразливі місця в позиції ворога; згідно другого принципу, треба діяти з максимальною швидкістю, тобто пройти якомога коротший шлях до мети. Карл фон Клаузевіц казав, що першим завданням планування війни є визначення «центру ваги» ворога; друге завдання полягає в забезпеченні концентрації сил, спрямованих проти цього центру ваги, для головного наступу. Зараз ці принципи лежать в основі стратегічного планування. [2]

В економіці та теорії управління термін «Стратегія» з'явився в середині ХХ століття, коли гостро постала потреба в своєчасному реагуванні на зміни зовнішнього середовища підприємств.

Існує багато визначень терміну «стратегія». Розглянемо основні з них:

1. Генрі Мінцберг визначає стратегію як комбінацію п'яти «П»:

- стратегія як план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє;
- стратегія як принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія як визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;
- стратегія як перспектива;
- стратегія як маневр з метою перехитрувати конкурента. [8]

2. Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для щоб забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей. [3]

3. Вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії:

- процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією;
- визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку;
- певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організацією;
- при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів;
- при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. [7]

Але не зважаючи на велику кількість визначень і розумінь поняття «стратегія» це не заважає в процесі визначення та реалізації стратегії.

Економісти до структури стратегії включають: в першу чергу - стратегічні цілі, потім технології та ресурси для реалізації цих стратегічних цілей, і на завершення – ефективну систему управління, яка сприяє досягненню стратегічних цілей (в т. ч. людей).

Основні характеристики, які повинні мати стратегії:

1. Не зважаючи на те, що стратегії формуються вищим керівництвом, реалізовувати її будуть представники всіх ланок управління.
2. Стратегія повинна розроблятися на благо всього підприємства, а не якоїсь однієї людини; цілі підприємства ставляться вище індивідуальних цілей людини.
3. Стратегія розробляється на основі перевіреної інформації, чітко визначених даних чи досліджень у сфері діяльності підприємства.

4. Стратегія повинна бути досить чіткою, такою, щоб її дотримуватись протягом великого проміжку часу, але водночас досить гнучкою, щоб вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. [3]

Перед організацією стоять чотири основні стратегічні альтернативи:

1. Обмежене зростання, якої дотримується більшість організацій. Застосовується в зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, коли організація в основному задоволена своїм становищем. Організації вибирають цю альтернативу тому, що це найлегший, найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дії.

2. Зростання. Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Стратегія зростання є другою альтернативою за частотою обирання. Вона застосовується на підприємствах, динамічно розвиваються, із де швидко змінюються технології. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання може відбуватися шляхом розширення асортименту товарів. Зовнішнє зростання можливе у суміжних галузях у формі вертикального або горизонтального росту. [3]

3. Скорочення, яку найрідше вибирають керівники і яку часто називають стратегією останнього засобу. Вона обирається, коли рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого рівня в минулому. Фактично для багатьох фірм скорочення може означати здоровий шлях раціоналізації і переорієнтації операцій. В рамках альтернативи скорочення може бути кілька варіантів:

- ліквідація - повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації;
- відсікання зайвого - відділення від себе деяких підрозділів або видів діяльності;
- скорочення і переорієнтація.

4. Поєднання. Стратегії поєднання всіх альтернатив будуть, швидше за все, дотримуватися великі фірми, які активно діють у декількох галузях. Стратегія поєднання є об'єднанням будь-яких із трьох згаданих вище стратегій - обмеженого зростання, зростання і скорочення.

Після того, як керівництво розгляне наявні стратегічні альтернативи, воно звертається до конкретної стратегії. Його метою є вибір стратегії, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації.

На стратегічний вибір, який здійснюють керівники, впливають такі основні фактори:

1. Рівень ризику, який підприємство вважає прийнятним.
2. Знання минулих стратегій.
3. Реакція на власників, які можуть обмежувати керівництво при виборі конкретної стратегії
4. Фактор часу, тому що реалізація стратегії в невдалий момент може привести до великих втрат підприємства, навіть якщо стратегія була вигранною. [3]

Розробка стратегії є однією з основних функцій управління: розробка довгострокової стратегії, ефективних дій для досягнення потрібного результату суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства. Але якоїсь однієї стратегії для всіх підприємств не можливо вигадати, оскільки кожне підприємство (навіть якщо декілька підприємств діють в одній галузі) унікальне: має свої переваги, недоліки, можливості та перешкоди. Правильно визначена стратегія – запорука успіху, тому для її розробки потрібно використовувати різну методологію.

Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства:

Перший етап: визначення місії, яка є відправною точкою процесу стратегічного планування.

Другий етап: встановлення цілей як відправна точка довгострокового планування. Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- встановлення загальної мети організації;
- побудова ієрархії цілей ("дерева цілей");
- встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Третій етап: аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Для розробки та реалізації власної стратегії підприємство має володіти:

- достатньою економічною масою, що дозволить йому протидіяти натиску зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, не збиваючись із стратегічного курсу;
- високою економічною мобільністю, що дозволить підприємству підлаштовуватися під зовнішнього середовища, не збиваючись із стратегічного курсу.

Четвертий етап: аналіз зовнішнього середовища. Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяє його керівництву підготуватися до змін умов господарювання та розробити необхідні напрямки адаптації. [7]

П'ятий етап: аналіз альтернатив та вибір стратегії. Найбільш зручним інструментом для аналізу стратегічних альтернатив є SWOT-аналіз (від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats - сильні сторони; слабкі сторони; можливості; погрози). Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Базова стратегія встановлюється з врахуванням численних факторів - галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо.

Шостий етап: проектування організаційної структури. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його, тобто стратегія та структура - однопланові явища.

Сьомий етап: реалізація стратегії. Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі

необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. [7]

Види стратегій:

За рівнем опрацьованості стратегії бувають:

- певні – це стратегії, які продумані та сформульовані у вигляді якогось плану;
- невизначені – це стратегії, які не до кінця продумані та не чітко сформульовані.

За характером змін, що відбуваються в діяльності організації, стратегії підрозділяються на:

- стратегію обмеженого зростання. Вона притаманна для розвинених організацій, що намагаються закріпити досягнуте і просунутися вперед за рахунок накопиченого успішного досвіду і технологій, які приводили раніше до успіху. Керуючись цією стратегією, підприємство не передбачає різких змін діяльності та має достатньо ресурсів для окупності.
- стратегією зростання, за якою передбачається: збільшення обсягів виробництва продукції або надання послуг; вихід на нові області діяльності; впровадження нових технологій; переоснащення виробництва; розширення виробництва; суттєва зміна структури управління; розширення існуючих ринків збуту або вихід на нові і т.д.
- стратегією скорочення. Вона приймається, коли для керівництва організації більш доцільним є зменшення обсягів виробництва або надання послуг, згортання якого-небудь з напрямків діяльності, ліквідація організації. Стратегія реалізується, якщо спостерігається загальний економічний спад, виникають несприятливі обставини для окремого виду діяльності з метою подолання фінансових труднощів, або якщо є необхідність пошуку коштів для створення нових виробництв та інвестицій в нові види діяльності. [4]

За рівнем використання стратегії бувають:

- корпоративні стратегії, які спрямовані на управління підприємствами, зайнятими у декількох галузях діяльності;
- організаційні стратегії, які притаманні підприємствам, зайнятим в одній галузі;
- стратегії для підрозділів, зайнятих реалізацією певного напрямку стратегії;
- лінійні стратегії – це стратегії, які прийняті і виконуються основними підрозділами.

За спрямованістю виділяються наступні стратегії:

- стратегії підприємницького типу, які спрямовані на використання зовнішніх переваг підприємства;
- стратегії раціоналістичного типу, які спрямовані на використання внутрішніх переваг підприємства.

За сферою здійснення стратегії поділяються на фінансові, кадрові, виробничі, маркетингові та ін. [4]

За класифікацією М. Портера можна виділити три види стратегій:

Стратегія лідерства – стратегія, за якої підприємство отримує додатковий прибуток шляхом економії на постійних витратах за рахунок використання більш дешевих матеріалів, економії на технологіях, рекламі тощо. Така стратегія орієнтує підприємство на масовий випуск стандартизованої продукції.

Економія на змінних витратах досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва. Постійні витрати в розрахунку на одиницю продукції також зменшуються при збільшенні обсягів виробництва. Домагаючись більш низьких витрат, ніж конкуренти, компанія досягає зростання обсягів продажів і отримання додаткового прибутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з більш високою собівартістю або ціною на аналогічні вироби.

Основними способами скорочення витрат на одиницю продукції є:

- економія за рахунок асортименту товарів та послуг;
- економія за рахунок масштабу фірми; [6]

- економія за рахунок накопичення досвіду (виникає з ростом кумулятивних обсягів виробництва).

Така стратегія має наступні переваги:

- підприємство рентабельне, не зважаючи на велику конкуренцію;
- невеликі витрати сприяють досить високому вхідному бар'єру на ринок та дають змогу витіснити з ринку товари-замінники;
- підприємства, які використовують цю стратегію мають репутацію підприємства, яке сприяє збереженню бюджету споживача.

Стратегія лідерства має наступні недоліки:

- стратегія може бути прийнятою конкурентами та так само вигідно діти і для них;
- існує ризик занадто пізно виявити зміни у потребах ринку;
- є ризик, що у споживачів зміняться потреби, смаки і вподобання;
- дії факторів, які збільшують витрати неможливо передбачити. Це може привести до зменшення розриву в цінах у порівнянні з конкурентами.

Стратегія диференціації – це стратегія, що передбачає виробництво унікальних, специфічних товарів та можливість встановлювати високу ціну на них. За такою стратегією, конкурентну перевагу отримує той товар чи послугу, унікальність якого створює для споживача найбільшу цінність, але при цьому може бути ним оплачена.

Стратегія має наступні переваги:

- неповторність продукту і вподобання споживачів створюють високі вхідні бар'єри на ринок;
- неповторність товару чи послуги зменшує кількість конкурентів;
- високий прибуток дає змогу мати обирати постачальника на найкращі матеріали;
- підприємство має репутацію фірми, яка піклується про специфічні потреби різних груп споживачів. [6]

Недоліки цієї стратегії наступні:

- можливі високі витрати на виробництво товарів чи послуг та створення іміджу підприємства;
- можлива імітація (копіювання) товарів чи послуг іншими підприємствами, що призведе до зниження переваг, пов'язаних з диференціюванням;
- може знизитися потреба покупців в диференційованих товарах чи послугах, що зробить їх виробництво неефективним.

Стратегія фокусування – це стратегія, яка передбачає концентрацію діяльності компанії на відносно невеликій групі споживачів, які мають відносно однорідні потреби, що дозволяє здійснювати спеціалізацію робіт з випуску продуктів. За цією стратегією конкурентні переваги досягаються шляхом реалізації однієї з двох попередніх стратегій або обох разом. Вона використовується тоді, коли ресурси компанії не дозволяють їй обслуговувати весь ринок, а конкуренти не намагаються спеціалізуватися на конкретних сегментах ринку.

Портфельна стратегія – це стратегія, згідно якої підприємство орієнтоване на виробництво та реалізацію великого асортименту товарів, які можуть перебувати на різних стадіях свого життєвого циклу.

Згідно з класифікацією Л. Раменського, виділяють такі типи стратегій: віолентна, патієнтна, експлерентна та комутантна.

Віолентна стратегія характерна для великих підприємств - з масовим виробництвом, розвиненою інфраструктурою і значною науково-дослідницькою базою. Діяльність підприємств-віолентів орієнтована на масовий ринок і задовольняє масові, стандартні потреби. [6]

Етапи розвитку віолентів за класифікацією Х. Фрізевінкеля:

1. «Гордий лев». На цьому етапі підприємство активно розвивається в обраному перспективному напрямку; висока динаміка розвитку супроводжується нестійкістю положення компанії.
2. «Могутній слон» - підприємство, що володіє широко розвиненою інфраструктурою, мережею філій та великою кількістю ресурсів, має

максимальний прибуток із застосування нововведення в різних галузях економіки.

3. «Неповороткий бегемот», в якого підприємство перетворюється через надмірну диверсифікацію своєї діяльності. Широко диверсифікованою компанією важко керувати, з'являються збиткові бізнеси, фірма втрачає стійкість.

Патієнтна стратегія характерна для великих, малих або середніх підприємств, що спеціалізуються на випуску унікальних товарів, вони займають вузьку ринкову нішу і обслуговують нестандартних споживачів. Х. Фрізевінкель називав підприємства з такою стратегією «хитрими лисами», воно точно характеризує їх пристосовницьку політику в сфері інновацій. Підприємство-патієнт використовує стратегію диференціації - створення продукту зі специфічними характеристиками, який має невелику кількість конкурентів. Але така стратегія має свої недоліки - вузька спеціалізація робить підприємство занадто залежним від ринкової кон'юнктури, що є слабкою стороною «хитрої лисиці»; також існує небезпека в поглинанні підприємства-патієнта підприємством-віолентом. [6]

Експлерентна стратегія характерна для підприємств, які зосереджені на постійному випуску радикальних нововведень. Х. Фрізевінкель називав такі підприємства «першими ластівками». Експлеренти - це фірми-новатори, які здійснюють початкові етапи інноваційного процесу. У зв'язку з дефіцитом ресурсів «перші ластівки» потребують фінансової підтримки. Якщо допомога надається, то відбувається стрімкий розвиток експлерента і його перетворення в виолента. При відсутності підтримки експлерент швидко витісняється з ринку, після чого можливими сценаріями розвитку можуть бути або банкрутство, або втрата автономності.

Комутантна стратегія характерна для підприємств, які імітують новинки або пропонують нові види послуг на базі нової продукції. За Фрізевінкелем, коммутанти називаються «сірими мишами». Їх діяльність в

основному пов'язана з виробництвом легальних копій продуктів відомих компаній. [6]

Оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно і безперервно. Належним чином розроблений процес повинен охоплювати всі рівні - зверху вниз. При оцінці процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять питань:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісної з можливостями організації?
2. Чи передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?
5. Чи є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми? [3]

## 1.2. Огляд наукових праць стосовно управління залізничними перевезеннями

На сьогоднішній день, стратегія є одним з ключових факторів ефективної діяльності будь-якого підприємства. Жодне підприємство не може діяти на конкурентному ринку без чіткої стратегії і тактики, яка повинна доповнювати стратегію. Враховуючи чисельні фактори внутрішнього і зовнішнього оточення підприємства, а також постійну мінливість ринку, кожне підприємство обирає свою власну стратегію діяльності.

Стратегії та стратегічне управління досліджували у своїх статтях багато відомих науковців, таких як: І. Саух, Л. Могильна, О. та Г. Осовські, А. Іващенко, А. Дергоусова, О. Наумова, О. Антонова, В. Дикань, Т. Мельник, І. Аксьонов, О. Іванков, Ю. Бараш, І. Ансофф, Б. Берман, А. Томпсон, М. Портер та ін.

Спочатку зазначимо що таке стратегія. І. В. Саух визначив її як «систему формалізованих і неформалізованих управлінських рішень, що формується в межах обраного напрямку діяльності, орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, сформованих з врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства».

Також він запропонував таку класифікацію стратегій в залежності від обраного об'єкта дослідження:

- корпоративна стратегія (стосується підприємства в цілому), яка визначає широту охоплення діяльності фірми в тих галузях та сферах, на яких вона конкурує;
- бізнес-стратегія (стосується окремого структурного підрозділу підприємства), яка пов'язана з конкуренцією фірми на тому чи іншому ринку; інша її назва – конкурентна стратегія;
- функціональна стратегія (стосується окремої зони господарювання) – це план управління функціональною одиницею в межах одного структурного

підрозділу підприємства; вона обов'язково повинна відповідати корпоративній стратегії;

- оперативна стратегія є початковою основою розробки всіх інших стратегій, на вершині якої – корпоративна. [10]

В свою чергу, Л. М. Могильна визначає стратегію як «...своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їх комбінацій» та розглядає її як модель, до якої кожне підприємство намагається наблизитись. Стратегію вона розглядає як модель, до якої підприємство намагається наблизитися та в якій реалізується бачення його менеджерів, керівників, власників і яка побудована за допомогою SWOT-аналізу. Дуже цікавим є те, що вона називає стратегію мистецтвом управління, підкреслюючи творчий та неофіційний характер та унікальність кожної стратегії. [11]

Правильно визначена стратегія – найважливіша складова стратегічного управління. Про важливість стратегічного управління у своїй статті писали О. А. та Г. В. Осовські. Вони вважають, що на сьогоднішній день через важкість прогнозування процесів в економіці, законодавстві, політиці керівники підприємств віддають перевагу короткостроковим, поточним програмам і це заважає підприємствам усвідомлювати майбутнє. А застосування стратегічного планування та управління дасть змогу не доводити підприємство до кризового стану та, в гіршому випадку, надає можливість готувати та реалізувати програму з виходу з цього стану. Головна їх ідея: «Стратегічна зорієнтованість підприємства є необхідною передумовою його успішного функціонування». [12]

Досліджуючи сутність стратегічного управління підприємством, Н. Е. Аванесова та А. С. Лубенська зробили такий висновок: «воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження його ефективної стратегічної позиції, що забезпечить його майбутню життєздатність у мінливих умовах». [13]

А. Г. Іващенко в своїй статті виділив шість можливих стратегій розвитку організації, які отримали найбільше поширення:

- 1) розширення можливостей підприємства;
- 2) орієнтація на децентралізацію організаційної структури, посилення механізму внутрішньої координації та контролю;
- 3) організація синхронізованого виробництва – це стратегія, яка орієнтована на «точний попит» і організацію виробництва з мінімальними доробками і запасами;
- 4) управління рухом товарів (або виробнича логістика, яка полягає в створенні організаційного механізму, що дозволяє контролювати виконання замовлення з моменту його надходження до моменту доставки споживачеві;
- 5) гуманізація праці, яка включає в себе комплекс заходів з реорганізації виробництва з метою усунути негативні явища у взаємодії людини з технікою, забезпечити якість трудових процесів і підвищити активність працівника.
- 6) орієнтація на споживача. [14]

Одною з найважливіших галузей економіки є транспортна галузь. Згідно Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р., «необхідним є збільшення ефективності та конкурентоспроможності транспортної галузі, вдосконалення правового механізму державно-приватного партнерства, посилення взаємодії між державним та приватним сектором, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, проведення необхідних реформ, у тому числі запровадження децентралізації, особливо шляхом скоординованих ініціатив державної політики.

Стратегія визначає основні напрями покращення якості надання транспортних послуг, передбачає наближення рівня їх надання та розвитку інфраструктури до європейських стандартів, підвищення рівня безпеки та зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище, реагує на необхідність поліпшення системи управління, проведення адміністративної реформи та децентралізації повноважень центральних

органів виконавчої влади, запровадження антикорупційної політики, корпоративного управління у державному секторі економіки». [15]

На сьогоднішній день стратегія розвитку залізничного транспорту і, зокрема, пасажирських перевезень направлена на інтеграцію з ЄС, однією з умов здійснення якої є статус залізничного транспорту як провідного транспорту країни. Проте транспортна система України у залізничній галузі досі не відповідає стандартам, нормам і вимогам Європейського Союзу.

Пасажирські перевезення здійснюються в умовах дуже великої зношеності рухомого складу, нестачі державних та ін. інвестицій, повільного реформування галузі, складності підтримки матеріально-технічної бази у належному стані, недосконалого технологічного рівня перевезень та сервісу, перевезення пасажирів за низькими соціально-орієнтованими тарифами та не покриття місцевими бюджетами пільгової частини їх вартості (що призводить до збитковості пасажирських перевезень). Усі ці фактори призводять до зниження ефективності пасажирських перевезень, їх скорочення та підвищення конкуренції з боку автомобільного та авіатранспорту.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень (наприклад шляхом оновлення рухомого складу, введення пасажирських вагонів нового типу, підвищення сервісу, залучення інвестицій, обґрунтування переваг залізничного транспорту з боку безпеки та екології, та ін.)

А. О. Дергоусова у своїй праці [16] дослідила стратегії розвитку залізничного транспорту в умовах реформування. Стратегію вона визначає як «не тільки як інструмент обґрунтування, вироблення і реалізації цілей і задач виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного і соціального характеру, не тільки як фактор, що регулює діяльність організації доти, поки намічені цілі і задачі не будуть досягнуті, але одночасно і як засіб зв'язку підприємств залізничного транспорту з зовнішнім ринковим середовищем».

Також В. Л. Дикань у своїй статті обґрунтував необхідність поділу залізниць на державні і приватні, тому що «з одного боку, саме на державних залізницях є умови для створення та впровадження нових технологій, таких як високошвидкісні поїзди... З іншого, приватні підприємства, як правило, надають послуги більш високого рівня за прийнятними тарифами». [17]

Ще одним важливим шляхом підвищення обсягу пасажирських перевезень за допомогою підвищення конкурентоспроможності є покращення їх сервісу. Особливу увагу цьому питанню у своїй праці приділили О. Наумова та О. Антонова. Сервіс у сфері пасажирських перевезень вони визначили як «комплекс додаткових послуг, що надаються у процесі обслуговування пасажирів з метою найбільш повного задоволення їх потреб і запитів, які сприяють підвищенню комфортності поїздки». Вони вважають, що необхідно постійно удосконалювати систему сервісного обслуговування пасажирів шляхом покращення інфраструктури і якості послуг. [18]

Вивченням впливу безпеки на покращення ситуації з залізничними пасажирськими перевезеннями займався Т. С. Мельник. Він писав, що у сфері послуг показники якості в багатьох суб'єктивні, оскільки зв'язані з емоціями та особистими відчуттями. Ця відмінність знайшла відображення у методиці SERVQUAL. Його дослідження показують, що при близько 80% пасажирів оберуть більш безпечний транспорт, ніж більш дешевий. [19]

Отже, дивлячись на його важливість в процесі функціонування підприємства, напрямок стратегічного менеджменту та стратегій має широку наукову базу та постійно вдосконалюється провідними вітчизняними та зарубіжними вченими.

### 1.3. Сутність і поняття стратегічних рішень

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо. Стратегічні рішення визначають загальний напрям та діяльність підприємства щодо очікуваних, непередбачених та зовсім невідомих на цей час подій, які можуть виникнути в його зовнішньому середовищі. Саме вони окреслюють реальні задачі підприємства, допомагають визначити межі, всередині яких розгортається його діяльність, визначають види і обсяги необхідних ресурсів та принципові моделі діяльності. [20]

Стратегічні рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації. У загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити [11].

Стратегічне рішення – це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити власники, представники топ-менеджменту, аналітики, експерти, в тому числі зовнішні. Такі рішення спираються на колективні знання і досвід, що дозволяє не тільки передбачати, а й впливати в потрібному напрямку на хід подій. При цьому дуже важливе вміння дивитися на проблеми творчо, орієнтуватися на знаходження новаторських рішень.

Основні особливості стратегічних рішень:

1. Рішення виступає як комплексна програма дій на перспективу – має забезпечити ефективне функціонування організації шляхом чіткої координації й дотримання необхідної пропорційності у взаємодії окремих частин, а також зовнішніх зв'язків.

2. Спільна риса стратегічних рішень – їх директивний характер. Чіткий порядок, високий рівень узгодженості в діяльності різних ланок організаційного процесу потребують високої виконавчої дисципліни, своєчасної та точної реалізації прийнятих рішень.

3. Стратегічне рішення завжди спрямоване на подолання суперечностей.

4. Для стратегічних рішень характерний високий рівень невизначеності через значний період реалізації стратегічних рішень (від 2 до 20 років). Тому спрогнозувати всі зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства й визначити бажану реакцію на них протягом цього часу практично неможливо.

5. Стратегічні рішення глобальні і їх наслідки є важливими для всього підприємства. Вони охоплюють такі важливі питання, як збільшення частки ринку, формування конкурентних переваг, досягнення лідерства в технологіях тощо. Наслідки реалізованих стратегічних рішень визначають умови функціонування підприємства в майбутньому. [21]

Процес прийняття рішень може мати інтуїтивний, заснований на судженнях, або раціональний характер. Це визначає особливості існуючих підходів до прийняття стратегічних рішень.

При прийнятті інтуїтивного рішення люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір правильний. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється разом із придбанням досвіду, менеджер, що орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір не дуже високі.

В основі рішень, заснованих на судженні, лежать знання і усвідомлений досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, обирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому. Його слабкість полягає в тому, що судження неможливе співвіднести с ситуацією, що колись не мала місця, тому досвіду її рішення просто немає. [22]

Раціональні рішення не залежать від минулого досвіду. Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, заснованого на розрахунках та результатах всебічного стратегічного аналізу.

В залежності від участі працівників у процесі прийняття рішень існує два основні підходи до прийняття рішень: індивідуальний і груповий.

В рамках індивідуального підходу найбільшу значущість набуває централізація прийняття рішень. Більша частина рішень приймається вищою ланкою управління, одним менеджером або невеликою групою менеджерів.

При груповому підході до прийняття рішень менеджер будь-якого рівня управління залучає своїх підлеглих до прийняття рішення, делегуючи ряд повноважень. Цей підхід не дозволяє менеджерам втрачати час на вирішення щоденних дрібних проблем. Головна перевага цього підходу полягає в тому, відповідальність і влада передаються працівникам більш низьких рівнів управління, тим самим збільшуючи ефективність управлінських рішень, оскільки безпосередньо торкається їх інтересів. Стратегічні рішення приймаються у поточний період часу для того, щоб отримати необхідний результат у майбутньому. [22]

Виділяють чотири області прийняття стратегічних рішень:

- стратегічний набір підприємства: стратегічні рішення пов'язані з розробкою альтернативних варіантів стратегій на основі стратегічного аналізу та вибір найбільш оптимальної стратегії;
- стратегічні плани: стратегічні рішення пов'язані з розробкою переліку стратегічних заходів з реалізації стратегій, розподілом стратегічних ресурсів між окремими напрямками діяльності, розподілом відповідальності, визначенням термінів реалізації стратегії і проведення окремих стратегічних заходів;
- стратегічні зміни: стратегічні рішення в цій області пов'язані з визначенням областей, які потребують стратегічних змін, визначенням сутності змін, розробкою заходів з їх проведення;

- механізм реалізації стратегій: стратегічні рішення носять практичний характер, і пов'язані з вибором інструментів і методів реалізації розроблених стратегій, створенням ефективного механізму реалізації стратегій.

Кожна область прийняття стратегічних рішень вимагає від керівництва застосування певних методів розробки альтернативних варіантів рішення і вибору найбільш оптимального варіанту. [22]

Найважливішим критерієм ефективності стратегічних управлінських рішень є якість управлінського рішення.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

Якість управлінського рішення може оцінюватися за наступними показниками:

1) показник ентропії, що характеризує кількісну невизначеність проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, тоді ентропія наближається до нуля. Якщо всі показники проблеми вимірюються кількісно, показник ентропії наближається до одиниці;

2) ступінь ризику вкладення інвестицій;

3) імовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів виконання;

4) ступінь адекватності (або ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена.

У той же час стратегія не може вважатися єдиним визначальним чинником в процесі прийняття стратегічного управлінського рішення, оскільки початкові рішення часто змінюються залежно від конкретної ситуації. [23]

Рішення - це вибір одного варіанта дій із багатьох також це вибір альтернативи, речове відображення власне управління (менеджменту), певною мірою його підсумок. Воно є результатом обміркування, дій та намірів, висновків, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління. [24]

В управлінні, прийняття рішення більш систематизований процес, ніж у приватному житті. Ставки найчастіше багато вище. Приватний вибір індивіда позначається насамперед на його власній шії і небагатьох пов'язаних з ним людей. Менеджер вибирає напрямок дій не тільки для себе, але і для організації та інших працівників. Люди, що знаходяться на верхніх поверхах великої організації, часом приймають рішення, пов'язані з мільйонами доларів. Що ще важливіше - управлінські рішення можуть сильно впливати на життя багатьох людей, щонайменше, кожного з тих, хто працює з прийняла рішення керівником, і, можливо, кожного в організації. [3]

Прийняття рішення — це насамперед можливість вибору конкретного рішення з-поміж його альтернативних варіантів. Будь-який вибір завжди пов'язаний з певними труднощами. Це може бути, наприклад, недостатність інформації при розробці альтернативних варіантів рішення. Адже один менеджер може діяти, маючи інформаційне забезпечення на рівні 50 %, а інший — 90 %. Крім того, щоб зробити рішучий крок і прийняти те чи інше рішення, потрібна сміливість. Тому цей процес є індивідуальним і залежить від особистості менеджера. [25]

Управлінське рішення - це результат аналізу суб'єктом управління (особою чи групою осіб) інформації про стан системи та визначення сукупності дій, необхідних для ефективного розв'язання або уникнення проблем з конкретною метою. [3]

Управлінські рішення поділяються на:

- стратегічні (перспективні);
- тактичні (середньострокові);
- оперативні (короткострокові).

Стратегічні рішення мають важливе значення для майбутнього розвитку організації. Вони визначають напрямки спеціалізації, обсяги виробництва, кадрову і технічну політику, перспективи економічного і соціального розвитку трудового колективу, встановлюють взаємодію підрозділів та ін. Ці рішення приймаються вищим керівництвом організації після всебічного аналізу відповідної інформації. [26]

Стратегічні рішення – це управлінські рішення які:

- орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;
- характерні значною невизначеністю, оскільки враховують непередбачувані зовнішні фактори, які діють на підприємство;
- пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати дуже серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

До числа стратегічних рішень можна віднести:

- реконструкцію підприємства;
- нововведення (нова продукція, нові технології);
- організаційні зміни (зміна організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва і управління, нові форми організації і оплати праці);
- вихід на нові ринки збуту і т.д.

Стратегічні рішення характеризуються такими особливостями:

- 1) відображають точку зору керівництва на те, що являє собою організація і що належить до сфери її діяльності;
- 2) забезпечують взаємодію організації із зовнішнім середовищем;
- 3) беруть до уваги власні ресурси організації з метою забезпечення відповідності між внутрішніми ресурсами та діловою активністю організації;
- 4) враховують зміни в системі роботи організації; є дуже складними й приймаються в умовах невизначеності, тобто базуються на недостатній кількості інформації; [26]

- 5) потребують всебічного підходу до управління організацією; враховують тривалу перспективу та мають довгострокове значення;
- 6) базуються на інтересах зацікавлених осіб всередині організації;
- 7) впливають на ресурсну базу організації та спричинюють організаційні рішення більш низького рівня.

Тактичні рішення пов'язані з конкретною розстановкою сил і ресурсів у кожному періоді (рік, сезон, технологічний процес тощо). Ці рішення приймаються у структурних підрозділах менеджерами у межах своїх повноважень. Вище керівництво тільки здійснює консультування і контроль, надає необхідну допомогу.

Оперативні рішення мають короткостроковий характер. Вони носять регулюючу направленість і виникають у тих випадках, коли порушується хід виробничого процесу через будь-які непередбачені внутрішні або зовнішні обставини. Ситуація, в якій виникає необхідність прийняття оперативного рішення вимагає негайних енергійних дій менеджера. Розробка і виконання тактичних і оперативних рішень займають основну частину робочого часу менеджера. [26]

#### **1.4. Критерії оцінювання управлінських рішень щодо реформування залізниці**

На сьогоднішній день, залізничний транспорт України знаходиться на стадії реформування. Стратегія його розвитку представлена в такому документі, як Національна транспортна стратегія України на період 2030 р.

Ми зробили аналіз досвіду європейських країн стосовно реформування організаційної структури управління залізницею. Він показав, що ці країни реформують організаційну структуру спираючись не лише на директиви Європейського союзу, але й на особливості вже існуючих в них структур управління. Найбільш успішне реформування організаційної структури управління залізничним транспортом здійснила Німеччина.

Щоб не допустити суттєвих помилок при виборі моделі реформування, Бараш Ю.С. виділив такі вимоги для критеріїв вибору моделі [9]:

1. Модель реформування повинна забезпечити керованість, безперебійність, стабільність функціонування залізничного транспорту, безпеку руху поїздів та екологічну безпеку.
2. Модель реформування не повинна давати збоїв у роботі залізничного транспорту; вона має забезпечити безумовне виконання потреб держави в перевезеннях, у тому числі для обороноздатності та національної безпеки.
3. Модель реформування повинна гарантувати збереження у складі суб'єкта господарювання об'єктів соціальної сфери, що сприяють створенню умов для забезпечення руху, охорони праці та забезпечують необхідний захист працівників залізничного транспорту.
4. Витрати на реформування не повинні бути більшими за доходи від структурної реформи.
5. Критерій має бути багатofакторним і враховувати одночасно багато різних аспектів, що впливають на роботу залізничного транспорту.

6. Критерій повинен бути математичною моделлю усіх фінансових потоків господарської діяльності, що здійснюється на залізничному транспорті та в його зовнішньому середовищі.

7. Критерій має бути простим для подальшого використання працівниками Укрзалізниці та у вартісному вигляді враховувати всі витрати за окремими складниками.

8. Критерій має бути універсальним для обчислення та порівняння будь-якої моделі реформування залізничного транспорту. До його складу не слід включати величини, що залишаються сталими на всіх етапах реформування. [9]

Реформування залізничного транспорту є інвестиційним проектом, що передбачає поетапне вкладання коштів, необхідних для впровадження заходів щодо пристосування діяльності господарств залізничного транспорту до роботи в конкурентному середовищі.

Для вирішення задач такого типу використовують чистий дисконтний дохід, який може отримати Укрзалізниця й новоутворені компанії-оператори після реформування за різними варіантами. Усі ці варіанти реформування одночасно можна порівнювати з існуючим станом залізничного транспорту за формулою (1.1). Варіант реформування, що має найбільший чистий дисконтний дохід, буде найкращим [9].

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{(D_t - Z_t) \cdot \left(1 - \frac{\gamma}{100}\right) + A_t \cdot \frac{\gamma}{100} - (K_t + Z_t^{\text{орг}} + Z_t^{\text{вк}})}{(1 + E_m)^t} \rightarrow \max, \quad (1.1)$$

де ЧДД - чистий дисконтний дохід, грн.;

$D_t$  - річний дохід, що може отримати Укрзалізниця й новоутворені структури від усіх видів дія-ті за різними варіантами реформування, грн.;

$Z_t$  - річні сумарні витрати Укрзалізниці й нових структур від усіх видів діяльності за різними варіантами реформування без амортизаційних відрахувань, грн.;

$\gamma$  - величина податку на прибуток, %;

$A_t$  - амортизаційні відрахування;

$K_t$  - річні інвестиції в реформування залізничного транспорту за різними варіантами, грн.;

$Z_t^{\text{орг}}$  - організаційні витрати на реформування;

$Z_t^{\text{вк}}$  - витрати на компенсацію, що пов'язані зі звільненням частини працівників;

$t$  - номер розрахункового року:  $t = 0, 1, 2, 3, \dots T$  ( $T$ - строк проведення структурної реформи).

Ставка дисконту, що використовується у формулі (1.1), повинна відповідати концепції прогнозування грошових потоків (у базових або прогнозних цінах). У роботі виконано прогнозування у базових цінах. Отже, ставка дисконту повинна відповідати реальній нормі доходу на капітал (тобто нормі доходу, що очищена від інфляційної складової). Така ставка дисконту отримала у вітчизняній літературі назву “модифікована ставка дисконту”. Реальна або модифікована ставка дисконту зв'язана з номінальною нормою доходу за формулою: [9]

$$E_m = \frac{1 + E/100}{1 + p/100} - 1 \quad (1.2)$$

де  $E$  – номінальна норма доходу, %;

$P$  – прогнозований темп інфляції, %.

Якщо виконувати порівняння нового варіанта реформування з існуючим станом, то формула (1.1) набуде вигляду:

$$\begin{aligned} \delta\text{ЧЧД} &= \sum_{t=0}^T \frac{(D_p - Z_p)_t \cdot (1 - \frac{\gamma}{100}) + A_t^p \cdot \frac{\gamma}{100} - (K_t^p + Z^{\text{opr}} + Z^{\text{bk}})}{(1 + E_m)^t} - \\ &- \sum_{t=0}^T \frac{(D_i - Z_i)_t \cdot (1 - \frac{\gamma}{100}) + A_t^i \cdot \frac{\gamma}{100} - K_t^i}{(1 + E_m)^t} = \\ &= \sum_{t=0}^T \frac{[(D_p - D_i)_t - (Z_p - Z_i)_t] \cdot (1 - \frac{\gamma}{100}) + (A_t^p - A_t^i) \cdot \frac{\gamma}{100} - (K^p - K^i + Z^{\text{opr}} + Z^{\text{bk}})}{(1 + E_m)^t}, \end{aligned} \quad (1.3)$$

де індекс  $P$  вказує на відношення величини до варіанта реформування; індекс  $i$  - вказує на відношення величини до існуючого варіанта.

Слід зауважити, що залізничний транспорт вже кілька років сплачує дивіденди державі й тим самим зменшує свій дохід. Тому величина дивідендів додатково включена в математичний критерій для існуючого варіанта. [9]

На кожному етапі реформування є витрати, пов'язані з організаційним процесом (формування законодавчої та нормативної бази, інвентаризація та переоцінки майна, формування статутного фонду, реєстрація державної акціонерної компанії «Українські залізниці» (ДАК «УЗ»), реєстрація компаній-операторів та компанії інфраструктури і т. ін.), з компенсаційними виплатами надлишковій чисельності працівників Укрзалізниці, що звільнюються. Ці витрати є додатковими й властиві тільки новим варіантам реформування, тому вони включені до критерію окремо.

Враховуючи сказане та виконавши математичні перетворення, багатofакторний критерій реформування залізничного транспорту України буде мати на кожному етапі свій вигляд: формули (1.4) – (1.6). [9]

1-й етап реформування – «Корпоратизація»:

$$\delta\text{ЧД}_1 = \sum_{t=0}^{t=\beta} \frac{[(D_{\text{тд}}^{\text{к}} + D_{\text{пдд}}^{\text{к}} + D_{\text{ід}}^{\text{к}})_t - (З_{\text{тд}}^{\text{к}} + З_{\text{пдд}}^{\text{к}})]_t \cdot (1 - \frac{\gamma}{100}) + A_t^{\text{к}} \cdot \frac{\gamma}{100}}{(1 + E_m)^t} - \sum_{t=0}^{t=\beta} \frac{(K_1^{\text{п}} + З_1^{\text{орг}} + З_1^{\text{вк}})_t}{(1 + E_m)^t}, \quad (1.4)$$

де  $\delta\text{ЧД}_1$  - приріст чистого дисконтного доходу після першого етапу реформування;

$D_{\text{тд}}^{\text{к}}$  - очікуваний дохід новоутвореної структури від основної діяльності;

$D_{\text{пдд}}^{\text{к}}$  - очікуваний дохід новоутвореної структури від підсобно-допоміжної діяльності;

$D_{\text{ід}}^{\text{к}}$  - очікуваний чистий дохід новоутвореної структури від іншої діяльності;

$З_{\text{тд}}^{\text{к}}$  - очікувані витрати новоутвореної структури від основної діяльності;

$З_{\text{пдд}}^{\text{к}}$  - очікувані витрати новоутвореної структури від підсобно-допоміжної діяльності;

$A_t^{\text{к}}$  - амортизаційні відрахування;

$K_1^{\text{п}}$  - інвестиції в перший етап реформування;

$З_1^{\text{орг}}$  - організаційні витрати на перший етап реформування;

$З_1^{\text{вк}}$  - витрати на компенсацію, що пов'язані зі звільненням частини працівників на першому етапі реформування. [9]

## 2-й етап реформування – «Реструктуризація»:

$$\delta\text{ЧД}_2 = \sum_{t=\beta}^{t=w} \frac{[(D_{\text{тд}}^{\text{ккі}} + D_{\text{пдд}}^{\text{ккі}} + D_{\text{ід}}^{\text{ккі}} + D_{\text{тд}}^{\text{пп}} + D_{\text{пдд}}^{\text{пп}} + D_{\text{ід}}^{\text{пп}})_t - (Z_{\text{тд}}^{\text{ккі}} + Z_{\text{пдд}}^{\text{ккі}} + Z_{\text{тд}}^{\text{пп}} + Z_{\text{пдд}}^{\text{пп}})]_t \cdot (1 - \frac{\gamma}{100}) + A_t^{\text{pc}} \cdot \frac{\gamma}{100}}{(1 + E_m)^t} - \sum_{t=\beta}^{t=w} \frac{(K_2^{\text{pc}} + Z_2^{\text{орг}} + Z_2^{\text{вк}})_t}{(1 + E_m)^t}, \quad (1.5)$$

де  $\delta\text{ЧД}_2$  - приріст чистого дисконтного доходу після другого етапу реформування;

$D_{\text{тд}}^{\text{ккі}}$  - очікуваний дохід залізничного транспорту, за винятком новоутворених компаній, від основної діяльності;

$D_{\text{пдд}}^{\text{ккі}}$  - очікуваний дохід залізничного транспорту, за винятком новоутворених компаній, від підсобно-допоміжної діяльності;

$D_{\text{ід}}^{\text{ккі}}$  - очікуваний дохід залізничного транспорту, за винятком новоутворених компаній, від іншої діяльності;

$D_{\text{тд}}^{\text{пп}}$  - очікуваний дохід дочірніх підприємств від основної діяльності;

$D_{\text{пдд}}^{\text{пп}}$  - очікуваний дохід дочірніх підприємств від підсобно-допоміжної діяльності;

$D_{\text{ід}}^{\text{пп}}$  - очікуваний дохід дочірніх підприємств від іншої діяльності;

$Z_{\text{тд}}^{\text{ккі}}$  - очікувані витрати залізничного транспорту, за винятком новоутворених компаній, від основної діяльності;

$Z_{\text{пдд}}^{\text{ккі}}$  - очікувані витрати залізничного транспорту, за винятком новоутворених компаній, від підсобно-допоміжної діяльності;

$Z_{\text{тд}}^{\text{пп}}$  - очікувані витрати дочірніх підприємств від основної діяльності;

$Z_{\text{пдд}}^{\text{пп}}$  - очікувані витрати дочірніх підприємств від підсобно-допоміжної діяльності; [9]

- $A_t^{pc}$  - амортизаційні відрахування;
- $K_2^{pc}$  - інвестиції в другий етап реформування;
- $З_2^{орг}$  - організаційні витрати на другому етапі реформування;
- $З_2^{БК}$  - витрати на компенсацію, що пов'язані зі звільненням частини працівників на другому етапі реформування. [9]

3-й етап реформування – «Розвиток конкурентного ринку перевезень»:

$$\delta\text{ЧЧД}_2 = \sum_{t=w}^{t=r} \frac{[(D_{тд}^{кі} + D_{пдд}^{кі} + D_{ід}^{кі} + D_{тд}^{ко} + D_{пдд}^{ко} + D_{ід}^{ко})_t - (З_{тд}^{кі} + З_{пдд}^{кі} + З_{тд}^{ко} + З_{пдд}^{ко})_t] \cdot (1 - \frac{\gamma}{100}) + A_t^{ркр} \cdot \frac{\gamma}{100}}{(1 + E_m)^t} - \sum_{t=w}^{t=r} \frac{(K_3^{ркр} + З_3^{орг} + З_3^{БК})_t}{(1 + E_m)^t}, \quad (1.6)$$

де  $\delta\text{ЧЧД}_3$  - приріст чистого дисконтного доходу після третього етапу реформування;

$D_{тд}^{кі}$  - очікуваний дохід компанії інфраструктури від основної діяльності;

$D_{пдд}^{кі}$  - очікуваний дохід компанії інфраструктури від підсобно-допоміжної діяльності;

$D_{ід}^{кі}$  - очікуваний дохід компанії інфраструктури від іншої діяльності;

$D_{тд}^{ко}$  - очікуваний дохід компаній-операторів від основної діяльності;

$D_{пдд}^{ко}$  - очікуваний дохід компаній-операторів від підсобно-допоміжної діяльності;

$D_{ід}^{ко}$  - очікуваний дохід компаній-операторів від іншої діяльності;

$Z_{\text{ГД}}^{\text{кі}}$  - очікувані витрати компанії інфраструктури від основної діяльності;

$Z_{\text{ПДД}}^{\text{кі}}$  - очікувані витрати компанії інфраструктури від підсобно-допоміжної діяльності;

$Z_{\text{ГД}}^{\text{ко}}$  - очікувані витрати компаній-операторів від основної діяльності;

$Z_{\text{ПДД}}^{\text{ко}}$  - очікувані витрати компаній-операторів від підсобно-допоміжної діяльності;

$A_t^{\text{ркр}}$  - амортизаційні відрахування;

$K_3^{\text{ркр}}$  - інвестиції в третій етап реформування;

$Z_3^{\text{орг}}$  - організаційні витрати на третьому етапі реформування;

$Z_3^{\text{вк}}$  - витрати на компенсацію, що пов'язані зі звільненням частини працівників на третьому етапі реформування. [9]

Доходи та витрати Укрзалізниці за існуючий період функціонування слід визначити за даними бухгалтерського обліку для шести залізниць за останній звітний рік перед початком першого етапу реформування. Перспективні показники роботи залізничного транспорту на першому етапі, окремих його структур на другому етапі та компанії інфраструктури і компаній-операторів на третьому етапі реформування слід прогнозувати, враховуючи конкретні заходи, що будуть здійснені для пристосування діяльності господарства залізничного транспорту до роботи в конкурентному середовищі.

Витрати на організаційні перетворення, компенсацію та капіталовкладення слід визначити за даними розрахунків для кожного етапу структурної реформи залежно від запланованих заходів. [9]

## ЧАСТИНА II. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПАСАЖИРСЬКОГО ВАГОННОГО ДЕПО

### 2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ПКВЧД-11

Пасажирське вагонне депо забезпечує перевезення пасажирів та багажу у внутрішньому, міжрегіональному та міжнародному сполученнях; організовує ремонт і утримання у належному стані рухомого складу, екіпірування поїздів; забезпечує безпеку руху та збереження вантажу, проведення поточного, деповського, капітального та капітально-відновлювального ремонту пасажирських вагонів; забезпечує безперебійне постачання білизни та продуктів харчування в пасажирських поїздах; забезпечує безпеку руху та схоронності багажу; здійснює охорону праці в пасажирському господарстві та відповідає за підвищення культури обслуговування пасажирів на вокзалах та в поїздах.

Місією підприємства є підвищення економічних показників і стабільний інноваційний розвиток шляхом запровадження інноваційних технологій управління наданням послуг, та, водночас, збереження соціальної значимості залізничного транспорту.

Види діяльності, які виконують пасажирські вагонні депо залізниці:

1. Основна діяльність, якою є безпосередньо перевезення пасажирів, багажу та вантажобагажу (тобто переміщення з пункту відправлення в пункт призначення з використанням технічних і експлуатаційних засобів); виконання всіх видів ремонтів та технічне обслуговування пасажирських вагонів.
2. Підсобно-допоміжна діяльність – це сукупність операцій, які надаються до, одночасно та після виконання основної послуги, що пов'язана з перевезенням пасажирів, багажу та вантажобагажу. Підсобно-допоміжною діяльністю є обслуговування пасажирів, їдальні, промислове виробництво (ремонт на сторону), реалізація власного

виробництва на сторону (це можуть бути двері, столярка, металоконструкції), розміщення реклами в поїздах, власне виробництво (запчастини, матеріали, супутні роботи для ремонту та експлуатації вагонів. Цими послугами можуть користуватися не тільки пасажери залізниць, а і звичайні громадяни.

Розглянемо техніко-економічні показники роботи ПКВЧД-11.

Техніко-економічні показники – це система економічних показників, яка використовується щоб охарактеризувати матеріально-виробничу базу підприємства і використання ним економічних ресурсів.

Техніко-економічні показники дозволяють порівнювати технічний та організаційний рівень підприємства, виявити запаси ресурсів; планувати і аналізувати технічний рівень підприємства, якість продукції, використання основних і оборотних фондів та трудових ресурсів та ін.

До основних техніко-економічних показників відносяться:

1. Загальні показники, які єдині для всіх підприємств:
  - рівень механізації виробництва;
  - рівень спеціалізації промислового виробництва: ступінь завантаження підприємства виготовленням профільної продукції; кількість видів і типів виробів, що випускаються підприємствами галузі та ін.;
  - показники організаційного і технічного рівня;
  - рівень виробництва і продукції, що випускається: частка продукції, яка перевершують або відповідають вищим досягненням науки і техніки; абсолютне і відносне зменшення чисельності працівників, зниження собівартості і зростання продуктивності праці за рахунок підвищення технічного рівня виробництва та ін.;
  - рівень використання основних фондів і виробничих потужностей;
  - аналіз використання основних фондів і виробничих потужностей.
2. Специфічні показники, що характерні для якоїсь галузі. На залізничному транспорті це може бути:
  - середньодобова продуктивність вантажного вагона робочого парку;

- рівень технічної бази в галузі і використання обладнання;
- матеріаломісткість виробництва;
- продуктивність праці в натуральному вираженні;
- обсяги виробництва продукції із застосуванням ефективних технологічних процесів і прогресивного обладнання та ін. [27]

### Техніко-економічні показники депо за 2017-2019 роки

Таблиця 2.1

Показники	Одиниця виміру	2017	2018	Темп росту, %	2019	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Перевезено пасажирів	чол.	2019379,00	2025462,00	0,30	1972488,00	-2,62
2. Деповський ремонт пасажирських вагонів	фіз. од.	135,00	133,00	-1,48	132,00	-0,75
3. Капітальний ремонт вагонів (КР-1)	фіз. од.	10,00	23,00	130,00	18,00	-21,74
4. Ваг-км пас. ваг. на всьому шляху прямуювання	тис. ваг/км	45851,70	45174,00	-1,48	45237,00	0,14
5. Прослідування вагонів через ПТО	ваг	114608,00	125270,00	9,30	143232,00	14,34
у т.ч.:						
- свого формування	ваг	33457,00	33477,00	0,06	33541,00	0,19
- по обороту	ваг	4112,00	4221,00	2,65	4301,00	1,90
6. Поточний відцепочний ремонт пасажирських вагонів	ваг	147,00	132,00	-10,20	156,00	18,18
7. Приведені вагони по об'ємам всього	тис. пр. ваг.	4509,91	4416,48	-2,07	4711,99	6,69
8. Контингент всього	чол.	1852,00	1794,00	-3,13	1716,00	-4,35
у т.ч.:						
- по експлуатації	чол.	1639,00	1599,00	-2,44	1531,00	-4,25
- підсобна діяльність	чол.	212,00	195,00	-8,02	169,00	-13,33
9. Фонд оплати раці, всього	тис. грн.	166196,50	199973,00	20,32	263342,00	31,69
10. Середньомісячна з/п по підприємству	грн.	7478,24	10213,00	36,57	12788,60	25,22
11. Експлуатаційні витрати	тис. грн.	272532,00	207091,00	-24,01	432907,00	109,04
12. Продуктивність праці	пр. ваг/чол.	2751,60	2286,80	-16,89	2370,50	3,66
13. Собівартість одного ваг-км	грн.	10880,00	11822,00	8,66	12648,00	6,99

Зробимо аналіз техніко-економічних показників роботи пасажирського вагонного депо за останні три роки.

Як видно з таблиці 2.1, у 2018 році відбувається зниження кількості пасажирів на 0,3%, що складає 6083 пасажира. А у 2019 р. порівняно з 2018 р. відбулося більше скорочення кількості перевезених пасажирів на 2,62%, що складає 52974 пасажира. Це відбувається через світову фінансову кризу, в наслідок якої зменшилися доходи громадян; через зменшення кількості відправлених вагонів по сполученням п.№106/105 Дніпро-Москва, №41/42 Дніпро-Трускавець, №251/252 Дніпро-Одеса, №179/180 Дніпро-Київ та ін. Графічно зміна кількості перевезених пасажирів показана на рис. 2.1.:

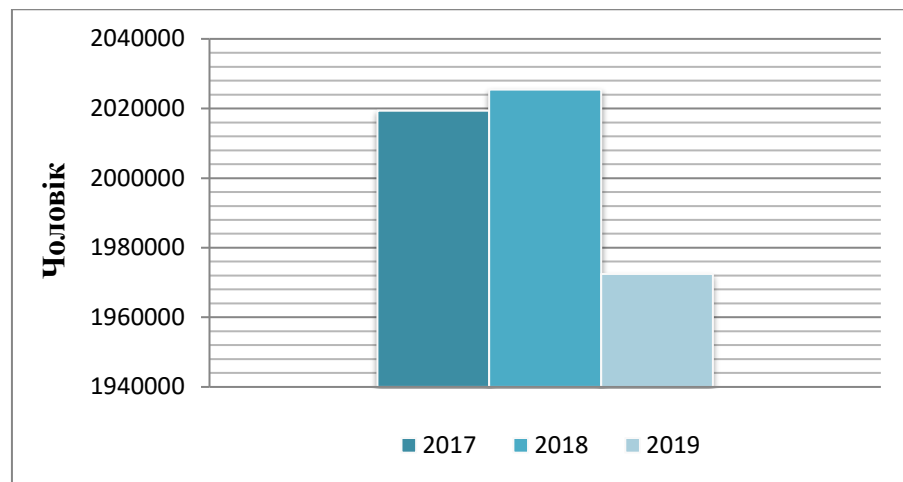


Рис. 2.1. Аналіз кількості перевезених пасажирів ПКВЧД-11 за 2017-2019 рр., чол.

Також знижена кількість капітального ремонту вагонів (КР-1) у 2018 р. відбулося на 13 вагонів більше, ніж у 2017 р. Це відбулось через збільшення фінансування та потреби у капітальному ремонті у 2018 р. Капітальний ремонт вагонів у 2019 р. скоротився на 5 вагонів в порівнянні з 2018 р. через зменшення поставок нових запчастин та матеріалів, їх подорожчання; зростання тарифів на тепло- та електроенергію. Графічно зміна кількості капітального ремонту вагонів показана на рис. 2.2.:

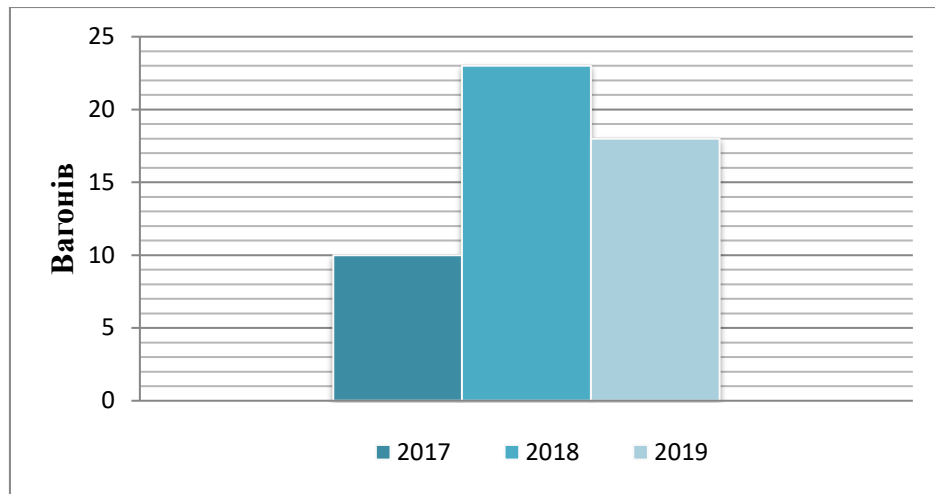


Рис. 2.2. Аналіз кількості капітального ремонту пасажирських вагонів у ПКВЧД-11 за 2017-2019 рр.

Протягом періоду спостерігалось скорочення деповського ремонту вагонів спочатку на 2 вагони у 2018 р., а потім на 1 вагон у 2019 р. Це відбулося через зменшення поставок нових запчастин та матеріалів, їх подорожчання; нестачу фінансових ресурсів. Графічно зміна кількості деповського ремонту вагонів показана на рис. 2.3.:

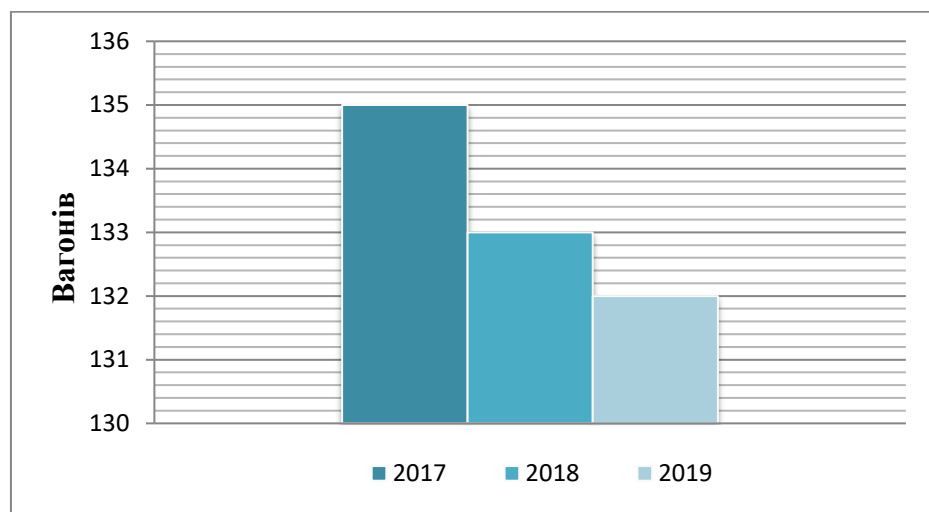


Рис. 2.3. Аналіз кількості деповського ремонту пасажирських вагонів у ПКВЧД-11 за 2017-2019 рр.

Також відбулося збільшення кількості вагонів, які пройшли через ПТО: наприклад у 2019 р. показник збільшився на 14,34% в порівнянні з минулим роком. Це викликано збільшенням необхідності у технічному огляді вагонів.

Кількість працівників протягом досліджуваного періоду також скоротилася: так, у 2018 р. цей показник скоротився на 3,13%, а у 2019 р. – на 4,35%. Це загалом сталося через зростання продуктивності праці (на 3,66% у 2019 році), структурні зміни, скорочення та оптимізацію робочих місць, які проводяться на АТ «Укрзалізниця».

Не зважаючи на скорочення кількості працюючих, фонд оплати праці з кожним роком зростає. Так, у 2018 р. в порівнянні з минулим роком він зріс на 20,32%, а у 2019 р. на 3,69% в порівнянні з 2017 і 2018 рр. відповідно. Це сталося за рахунок: підвищення окладів та тарифних ставок у зв'язку з введенням в дію Положення про оплату праці працівників ПАТ «Українська залізниця» (наказ ПАТ від 27.04.2018 р. № 285).

Через збільшення фонду оплати праці та зменшення середньооблікової кількості працівників, у 2018 р. середньомісячна заробітна плата зросла на 36,27% в порівнянні з 2017 р, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 25,22%. Графічно зміна розміру фонду оплати праці ПКВЧД-11 показана на рис. 2.4.:

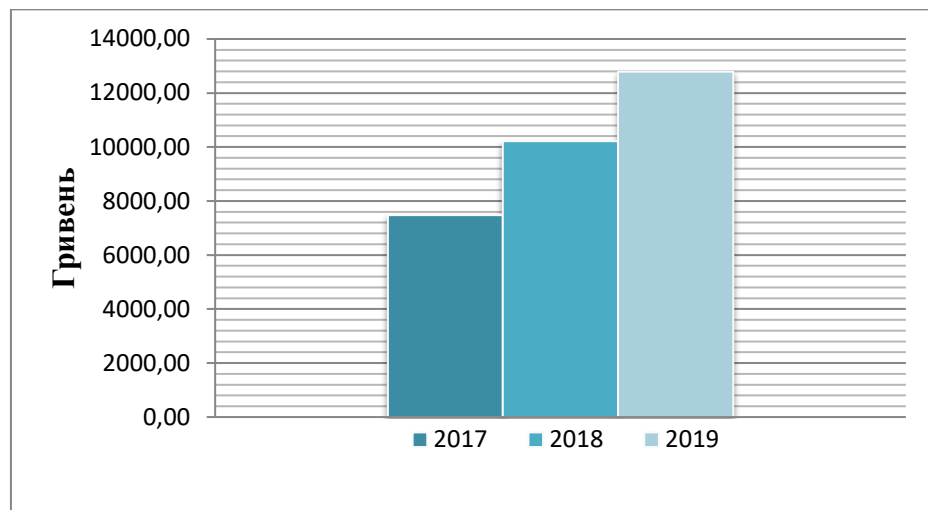


Рис. 2.4. Аналіз середньомісячної заробітної плати працівників ПКВЧД-11 за 2017-2019 рр.

У 2018 р. експлуатаційні витрати скоротились на 24,01%, а у 2019 р. в порівнянні з 2018р. збільшилися на 109,04%. Збільшення експлуатаційних витрат відбулось за рахунок збільшення витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи, а також збільшення витрат на матеріали, паливо та електроенергію через зростання їх вартості.

Продуктивність праці – це якісний показник, який характеризує ефективність використання персоналу підприємства та показує здатність працівника випустити певну кількість продукції за одиницю часу; є головним фактором зростання обсягів виробництва.

Розраховуватися продуктивність праці може двома способами: кількістю продукції, випущеною за одиницю часу, або кількістю часу, затраченого на виготовлення одиниці продукції [29]. При виконанні капітального або деповського ремонтів показником продуктивності праці є виробіток в приведених вагонах на одного працівника, зайнятого виконанням ремонтних робіт.

Як видно з таблиці 2.1, продуктивність праці у 2018 порівняно з 2017 р. через зменшення кількості приведених вагонів скоротилась на 16,89%, але у 2019 р. збільшилась на 3,66%. Графічно зміна продуктивності праці ПКВЧД-11 показана на рис. 2.5.:

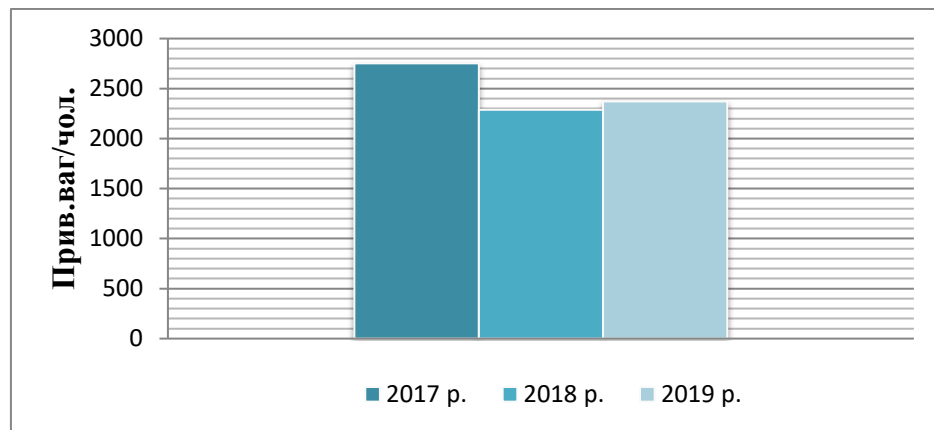


Рис. 2.5. Аналіз обсягу продуктивності праці у ПКВЧД-11 за 2017-2019 рр. в прив. ваг/км.

Собівартість продукції – це грошове вираження витрат підприємства на її виробництво і реалізацію. Продукцією залізничного транспорту є перевезення, а видами продукції – вантажні і пасажирські перевезення, перевезення по видах тяги, сполучень, тощо. Калькуляційною одиницею собівартості перевезень вантажів, багажу і вантажобагажу є 10 тонно-кілометрів, пасажирів – 10 пасажиро-кілометрів, пошти – 10 вагоно-кілометрів поштових вагонів. [30]

Згідно таблиці 2.1., показник «Собівартість 1 ваг-км» збільшувався протягом періоду, і у 2018 р. перевищував показник 2017 р. на 942 грн. (або 8,66%), а у 2019 р. був більшим за показник 2018 р. на 826 грн. (або на 6,99%). Графічно зміна розміру собівартості 1 ваг-км показана на рис. 2.6.:

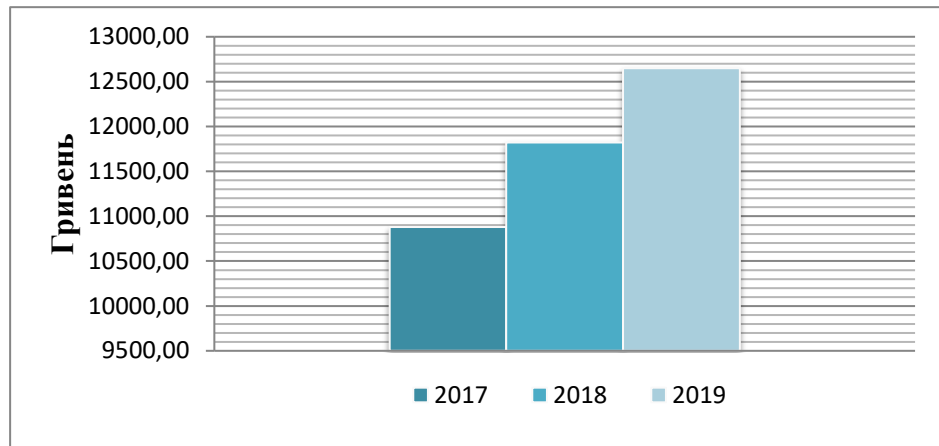


Рис. 2.6. Аналіз собівартості 1 вагоно-кілометра у ПКВЧД-11 за 2017-2019 рр.

Розглянемо докладніше фонд оплати праці ПКВЧД-11, його динаміку і структуру. Результати аналізу занесемо до Таблиці 2.2.

### Аналіз динаміку та структуру фонду оплати праці за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.2

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Середньооблікова кількість працівників, чол	1864,00	1794,00	1716,00	-70,00	-78,00	-3,76	-4,35
Фонд основної заробітної плати, тис.грн	40770,60	94996,90	98067,10	54226,30	3070,20	133,00	3,23
Фонд додаткової заробітної плати (тис.грн), в т.ч:	43194,10	110307,70	149668,50	67113,60	39360,80	155,38	35,68
-премії	10249,70	29894,80	53843,80	19645,10	23949,00	191,67	80,11
-вислуга років	8326,40	18593,80	20580,80	10267,40	1987,00	123,31	10,69
-ЧАЕС	0,00	7,40	24,80	7,40	17,40	-	235,14
Загальний фонд оплати праці, тис.грн	90334,10	219870,80	263342,00	129536,70	43471,20	143,40	19,77

Як видно з Таблиці 2.2., у 2018 р. середньооблікова кількість працівників порівняно з 2017 р. зменшилась на 70 чоловік (або 3,76%), а у 2019 р. порівняно з 2018 р. їх кількість зменшилась на 78 чол. (або 4,35%). Це сталося через структурні скорочення та зміни, які проводяться Укрзалізницею. Графічно зміни середньооблікової кількості працівників показані на рис. 2.7.

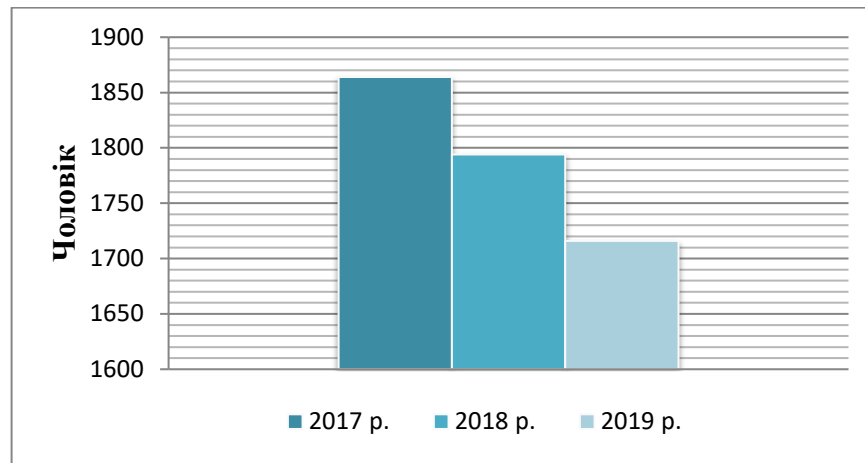


Рис. 2.7. Аналіз середньооблікової кількості працівників ПКВЧД-11 за 2017-2019 рр.

У 2018 р. в порівнянні з минулим роком – загальний фонд оплати праці збільшився на 129536,70 тис. грн. (або на 143,4%). Таке велике зростання сталося за рахунок: підвищення окладів та тарифних ставок у зв'язку з введенням в дію Положення про оплату праці працівників ПАТ «Українська залізниця» (наказ ПАТ від 27.04.2018 р. № 285), відсоток підвищення склав 23,3%; У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. загальний фонд оплати праці збільшився на 43471,20 тис. грн. (або 19,77%). Збільшення відбулось за рахунок: підвищення посадових окладів та тарифних ставок (сума основної заробітної плати зросла на 3 070,2 тис. грн.).

В тому числі, фонд основної заробітної плати у 2018 р. збільшився порівняно з 2017 роком на 54226,3 тис. грн. (або на 133%), а у 2019 р. цей показник був більшим за показник 2018 р. на 3070,2 тис. грн. (або на 3,23%).

Фонд додаткової заробітної плати у 2018 р. зріс на 67113,6 тис. грн. (або 155,38%) порівняно з 2017 р., а у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. він зріс

на 39360,8 тис. грн. Це сталося в основному за рахунок підвищення фонду премій (наприклад на 191,67% у 2018 р.) та фонду премій за вислугу років (в 2018 р. цей показник зріс на 123,31%).

Графічно зміни загального фонду оплати праці показані на рис. 2.8.

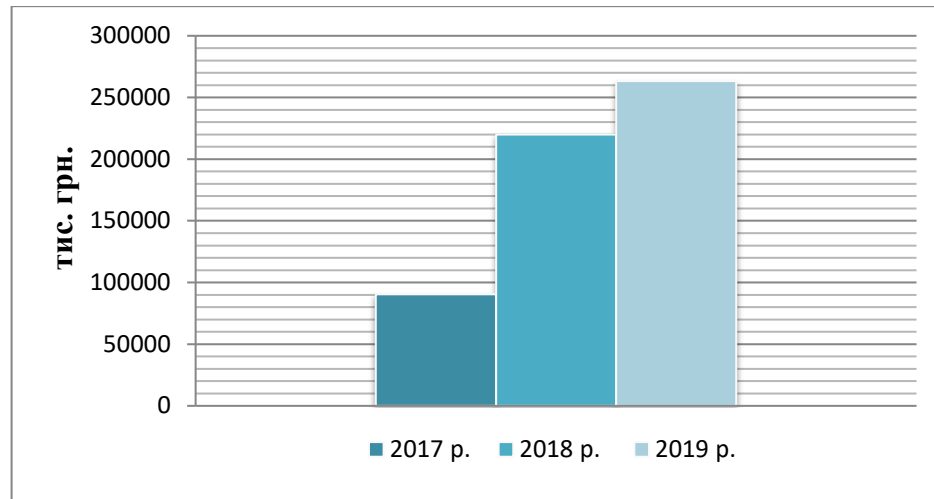


Рис. 2.8. Аналіз загального фонду оплати праці ПКВЧД-11 протягом 2017-2019 рр.

Проаналізуємо експлуатаційні витрати з основної діяльності пасажирського вагонного депо (ПКВЧД-11). Основною його є пасажирські перевезення, приміські перевезення, деповський та капітальний ремонт вагонів. Результати аналізу заносимо до Таблиці 2.3.

### Аналіз експлуатаційних витрат з основної діяльності та їх частки у доходах від неї за 2017-2019 роки

Таблиця 2.3

Назва показника	Звіт, роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1.ФОП тис. грн.	149351,00	200335,60	238818,10	50984,60	38482,50	34,14	19,21
2.Відрахування на соц. заходи тис. грн.	33584,00	45027,00	54141,00	11443,00	9114,00	34,07	20,24
3. Матеріали тис. грн.	23997,00	28273,00	44360,00	4276,00	16087,00	17,82	56,90
4. Паливо тис. грн.	4681,00	8049,00	6486,00	3368,00	-1563,00	71,95	-19,42

## Продовження Таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
5.Електроенергія тис. грн.	10170,00	7304,00	5880,00	- 2866,00	-1424,00	-28,18	-19,50
6. Амортизація тис. грн.	133327,00	78948,00	64139,00	- 54379,0 0	-14809,00	-40,79	-18,76
7. Інші витрати тис. грн.	30647,00	28200,00	8385,00	- 2447,00	-19815,00	-7,98	-70,27
Собівартість одного відправленого вагону грн.	8700,00	11822,27	12648,00	3122,27	825,73	35,89	6,98
Ремонти тис. грн	36515,00	46583,00	86897,00	10068,00	40314,00	27,57	86,54
Всього витрат тис. грн.	385757,00	395774,00	432907,00	10017,00	37133,00	2,60	9,38
Доходи від експ. дія-ті тис. грн.	272965,00	189683,00	306838,00	-83282,0	117155,00	-30,51	61,76
Частка доходів у витратах,%	29	48	71	-	-	-	-

Як видно з Таблиці 2.3, у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. збільшились витрати на матеріали на 4276,00 тис. грн. (або на 17,82%), а у 2019 в порівнянні з 2018 вони збільшились на 16087,00 тис. грн. (або на 56,9%) у зв'язку з підвищенням цін на матеріали.

Витрати на паливо у 2018 р. зросли на 3368,00 тис. грн. (71,95%) в порівнянні з 2017 р. у зв'язку з підвищенням цін на паливо, через збільшення обсягу вугілля, яким були екіпіровані поїзди та подовження опалювального сезону. У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. витрати на паливо зменшились на 1563,00 тис. грн. (або 19,42%) за рахунок зменшення кількості використаного палива.

Протягом аналізованого періоду витрати на електроенергію зменшувались – на 2866,00 тис. грн. (28,18%) у 2018 та на 1424,00 тис. грн. (19,5%) у 2019 р. Це сталось за рахунок меншої кількості використаних кВт/год.

Через перегляд залишкової вартості та за рахунок передачі в тимчасове користування вагонів зі значними амортизаційними відрахуваннями витрати на амортизацію зменшувались протягом аналізованого періоду. Так у 2018 р.

в порівнянні з 2017 р. цей показник зменшився на 54379,00 тис. грн. (40,79%), а в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. він зменшився на 14809,00 тис. грн. (18,76%).

У 2018 р. дохід від експлуатаційної діяльності зменшився на 83282,00 тис. грн. (30,51%) в порівнянні з 2017 р. У 2019 р. отримано доходів більше на 117155,00 тис. грн. (або на 61,76%), ніж за 2018 р. Це сталося за рахунок проведеної роботи по атестації на фірмовість складів поїзда, заміни вагонів «фірмовий 2 класу» на «фірмовий 1 кл.», заміні плацкартних вагонів на купейні.

Собівартість одного підготовленого та відправленого вагона в рейс у 2018 р. зросла на 3122,27 грн. (35,89%) в порівнянні з 2018 роком, а у 2019 році складає 12648,00 грн., що більше на 825,73 грн. (або 7%) собівартості 2018 року - за рахунок росту експлуатаційних витрат на 9,4% .

Загальні витрати від експлуатаційної діяльності у 2018 р. склали 395774,00 тис. грн., що більше на 10017,00 тис. грн. (або на 2,6%), ніж у 2017 році. У 2019 році. витрати склали 432907,00 тис. грн., що більше на 37133,00 тис. грн. (або на 9,38%), ніж за 12 місяців 2018 року. Збільшення витрат відбулося за рахунок збільшення витрат на матеріали, ремонти та фонд оплати праці.

Графічно зміни витрат від експлуатаційної діяльності ПКВЧД-11 показані на рис. 2.9.

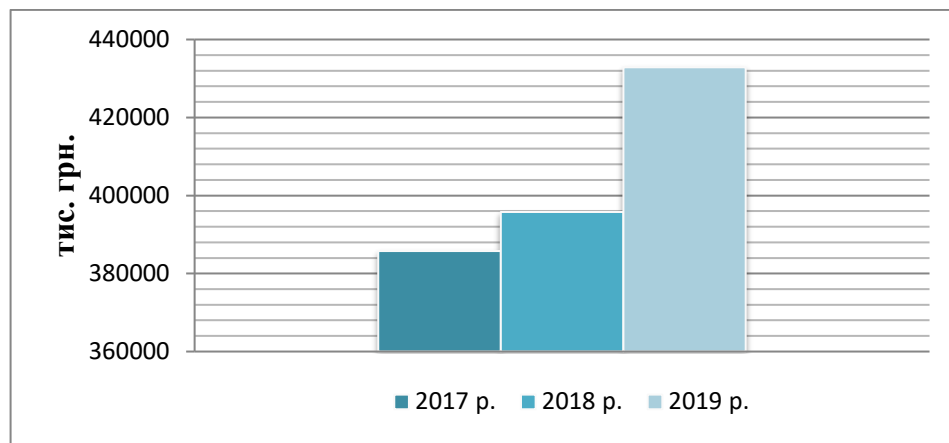


Рис. 2.9. Аналіз витрат від експлуатаційної діяльності ПКВЧД-11 протягом 2017-2019 рр.

Проаналізуємо витрати від підсобно-допоміжної діяльності та іншої діяльності. Підсобно-допоміжною діяльністю депо є обслуговування пасажирів, їдальні, промислове виробництво та ін. Аналіз експлуатаційних витрат з підсобно допоміжної та ін. дія-ті та їх частки у доходах від неї представлений у Таблиці 2.4.

**Аналіз витрат з підсобно допоміжної та ін. діяльності та їх частки у  
доходах від неї за 2017-2019 роки**

Таблиці 2.4

Назва показника	Звіт, роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1.ФОП тис. грн.	10710,00	17877,00	20675,00	7167,00	2798,00	66,92	15,65
2.Відрахування на соц. заходи тис. грн.	2391,00	3967,00	4489,00	1576,00	522,00	65,91	13,16
3. Матеріали тис. грн.	1287,00	-919,00	-823,00	-2206,00	96,00	-171,41	-10,45
4. Паливо тис. грн.	109,00	6793,00	5633,00	6684,00	-1160,00	6132,11	-17,08
5.Електроенергія тис. грн.	6451,00	8132,00	8208,00	1681,00	76,00	26,06	0,93
6. Амортизація тис. грн.	4949,00	7746,00	6452,00	2797,00	-1294,00	56,52	-16,71
7. Інші витрати тис. грн.	-136,00	-11768,00	-7053,00	-11632,00	4715,00	8552,94	-40,07
Вартість товарів тис. грн.	1273,00	638,00	441,00	-635,00	-197,00	-49,88	-30,88
Всього витрат тис. грн.	27034,00	32466,00	38022,00	5432,00	5556,00	20,09	17,11
Доходи тис. грн.	52422,00	52954,50	79964,40	532,50	27009,90	1,02	51,01
Ін. операційні витрати тис. грн..	7480,00	10114,00	13433,00	2634,00	3319,00	35,21	32,82
інші витрати тис. грн.	2195,00	2308,00	2361,00	113,00	53,00	5,15	2,30
Всього витрат, тис. грн.	36709,00	44888,00	53816,00	8179,00	8928,00	22,28	19,89
Частка витрат у доходах %	-48,43	-38,69	-52,45	9,74	-13,76	-	-

Як видно з Таблиці 2.4, у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. витрати на матеріали зменшились на 2206,00 тис. грн. (або на 171,41%) у зв'язку із

зменшенням необхідності у матеріалах та використанні минулорічних запасів, а у 2019 в порівнянні з 2018 витрати на матеріали збільшилися на 96,00 тис. грн. (або на 10,45%) у зв'язку з підвищенням цін на матеріали.

Витрати на паливо у 2018 р. зросли на 6684,00 тис. грн. в порівнянні з 2017 р. у зв'язку з підвищенням цін на паливо. У 2019 р. в порівнянні з 2018 роком витрати на паливо зменшилися на 1160,00 тис. грн. (або 17,08%) за рахунок зменшення кількості використаного палива.

Протягом аналізованого періоду витрати на електроенергію зросли – на 1681,00 тис. грн. (26,06%) у 2018 та на 76,00 тис. грн. (0,93%) у 2019 р. Це сталось за рахунок підвищення ціни на електроенергію.

У 2018 р. в порівнянні з 2017 р. витрати на амортизацію збільшилися на 2797,00 тис. грн. (56,52%) за рахунок введення в експлуатацію та подорожчення цін на з'ємний інвентар, а в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. показник зменшився на 1294,00 тис. грн. (16,71%).

У 2018 році відбулось збільшення доходів від підсобно-допоміжної діяльності на 532,5 тис. грн. (1,02%) в порівнянні з 2017 р., а у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. цей показник збільшився на 27009,9 тис. грн. (51,01%) за рахунок збільшення ціни за реалізовану постільну білизну, збільшення реалізації пляшок мінеральної води та склянок кави та ін.

Протягом періоду відбулося збільшення загальних витрат від підсобно-допоміжної та іншої діяльності в основному за рахунок збільшення витрат на паливо, матеріали та інші витрати. Так, у 2018 р. цей показник збільшився на 5432,00 тис. грн. (або на 20,09%) в порівнянні з показником 2017 р., а у 2019 році в порівнянні з 2018 р. витрати збільшилися на 5556,00 тис. грн. (17,11%).

Графічно зміни витрат від підсобно-допоміжної діяльності ПКВЧД-11 показані на рис. 2.10.

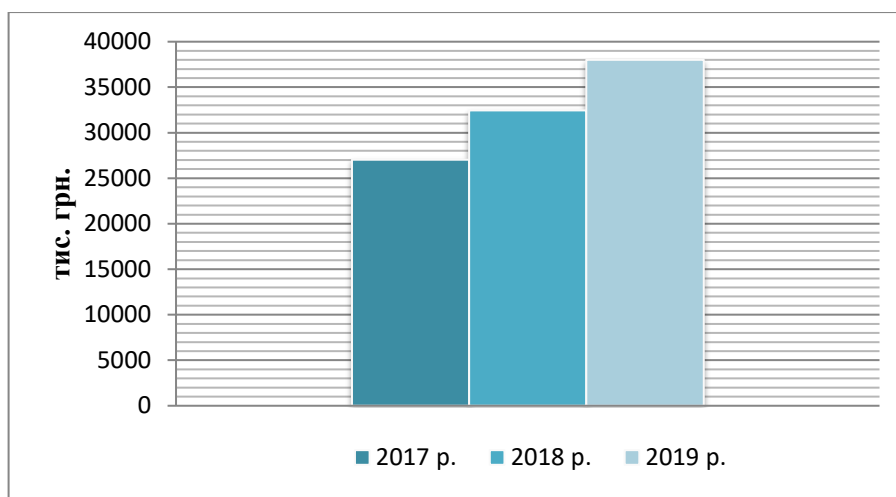


Рис. 2.10. Аналіз витрат від підсобно-допоміжної діяльності ПКВЧД-11 протягом 2017-2019 рр.

У 2018 році відбулось значне збільшення інших операційних витрат на 2634,00 тис. грн. (35,21%) порівняно 2017 р., а у 2019 р. – на 3319,00 тис. грн. (32,82%) порівняно з 2018 р. Частка витрат у доходах у 2018 р. збільшилась на 9,74% в порівнянні з 2017 р., а у 2019 р. зменшилась на 13,76% порівняно з 2018 р.

## 2.2. Аналіз структури управління пасажирським вагонним депо

Правильно розроблена та ефективно діюча структура управління – це запорука успішної діяльності підприємства. Важливість аналізу структури управління підприємством полягає в тому, що він дозволяє подивитись на існуючі функції та організацію управління об'єктивно, або під іншим кутом для того, щоб створити умови для подальших змін у розвитку компанії. [31]

Згідно зі ст. 64 Господарського кодексу України, підприємство може складатися з виробничих структурних та може самостійно визначати свою організаційну структуру, встановлювати чисельність працівників та штатний розклад.

Організаційна структура управління підприємством – це основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів; окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами; регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами; встановлює права і обов'язки менеджерів. [31]

Зробимо аналіз організаційної структури пасажирського вагонного депо (ПКВЧД-11). Воно має такі виробничі підрозділи:

Таблиця 2.5

Найменування підрозділу, виробничої дільниці, цеху	Рік введення в експлуат.	Місце знаходження
1	2	3
1. Вагонне депо (приміщення складального цеху)	1936	м. Дніпро, вул. Сергія Нігояна, буд. 42б
2. Пункт технічного огляду пасажирських вагонів ст. Дніпро-Головний	1937	м. Дніпро, пл. Вокзальна, буд. 11с
3. Пункт технічного огляду пасажирських вагонів ст. Дніпро – Лоцманська	1961	м. Дніпро, Лоцманський узвіз, буд. 22Д
4. База відстою пасажирських вагонів на ст. Сухачівка	1965	м. Дніпро, ст. Сухачівка

## Продовження Таблиці 2.5

1	2	3
5. База обслуговування пасажирів	1960	м. Дніпро, пл. Старомостова, буд. 3
6. Торговельно-виробнича цех	1962	м. Дніпро, пл. Старомостова, буд. 3б
7. Вагономийна машина	1965	м. Дніпро, вул. Залізнична, буд 2к
8. Торгівельно-виробнича база	1968	м. Дніпро, вул. Воронежська, буд.4

Схема організаційної структура ПКВЧД-11 представлена у рис 2.11.

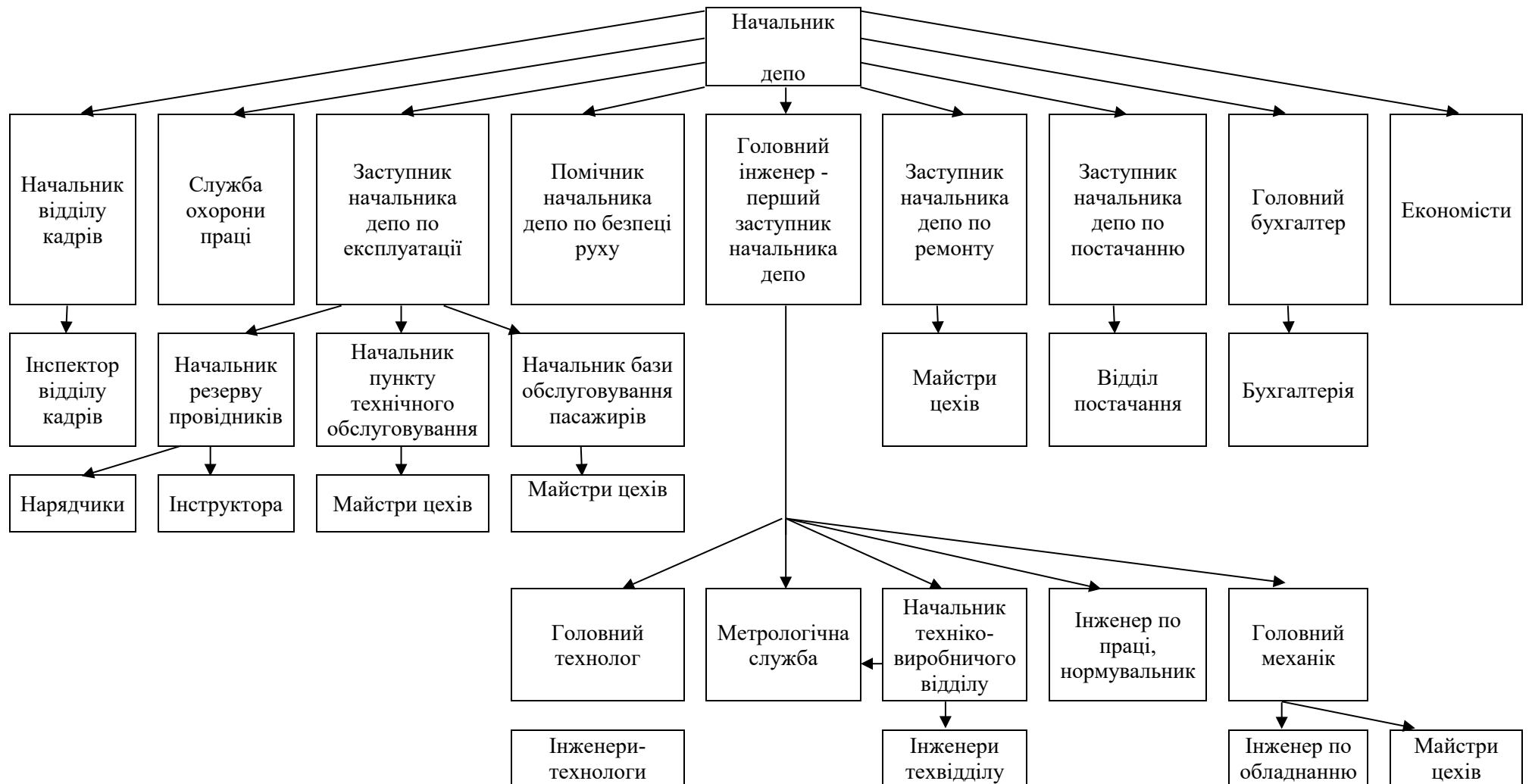
Структура депо є лінійно-функціональною. Така структура управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівників вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійних керівники не підпорядковано керівникам функціональних відділів апарату управління. [37]

Згідно рис 2.11, розглянемо основні елементи організаційної структури ПКВЧД-11 та їх функції.

Начальник пасажирського вагонного депо. Головою ПКВЧД-11 є начальник (Сонін Дмитро Олександрович, на посаді з 08.05.2007р до 29.12.2011р та з 22.05.2014р. по теперішній час). Начальник депо на підставі довіреності представляє депо в усіх державних та інших організаціях, самостійно вирішує питання діяльності господарства, за винятком питань, внесених до компетенції інших органів управління. [38]

Секретар начальника депо. Основними його функціями є: організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності керівника підприємства; приймання та передача керівникові документів на підпис, розгляд та кореспонденції; підготовка необхідних керівникові для роботи документів і матеріалів; за дорученням керівника написання листів, запитів, інші документів, підготовка відповіді авторам листів; забезпечення

Рис. 2. 11. Структура ПКВЧД-11



робочого місця керівника необхідними засобами організаційної техніки; організація прийому відвідувачів, сприяння оперативності розгляду прохань і пропозицій працівників та ін. [50]

Першим заступником начальника депо є головний інженер. Основні функції головного інженера: забезпечує безперебійну і технічно правильну експлуатацію та надійну роботу устаткування; організовує розроблення планів оглядів та профілактичних ремонтів устаткування; погоджує плани з підрядними організаціями, залученими для проведення ремонтів; організовує роботу з обліку наявності та руху устаткування; керує забезпеченням ремонтних робіт устаткування всіма необхідними ресурсами; організовує проведення інвентаризації виробничих основних засобів; забезпечує додержання правил і норм охорони праці під час проведення ремонтних робіт; керує працівниками відділу і підрозділами, які здійснюють ремонтне обслуговування устаткування, будівель та споруд підприємства, організовує роботу з підвищення їх кваліфікації та ін.[38]

Відділ кадрів. У ПКВЧД-11 цей відділ відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом. Його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду та ін. приймається безпосередньо керівниками підрозділів.

Відділ кадрів створює загальні умови (розробка систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, і здійснює контроль за їх виконанням. Основні функції кадрової політики у депо: аналіз робочих місць, розробка методів найму та способів відбору персоналу, просування по службі, відпустки, звільнення; перевірка нових працівників, практичне навчання, безперервний розвиток персоналу; оплата праці та її стимулювання; надання допомоги по хворобі та непрацездатності. [38]

Бухгалтерський відділ. Основними функціями відділу є ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності депо. Керує відділом головний бухгалтер. Основні функції головного бухгалтера:

забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених законодавством; організовує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів. бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства та ін. [38]

Планово-економічний відділ. Його основне завдання – це ведення єдиної економічної політики депо, спираючись на аналіз транспортної галузі та економічне планування, аналіз економічного стану депо та визначення його цінової політики.

Основною робочою одиницею відділу є економіст. Економіст – це фахівець у сфері економіки, експерт з економічних питань. Основні функції економіста: виконує роботу щодо здійснення економічної діяльності депо, спрямованої на підвищення ефективності та рентабельності; готує вихідні дані для складання проектів діяльності депо; виконує розрахунки з необхідних матеріальних, трудових і фінансових витрат; здійснює економічний аналіз господарської діяльності депо, виявляє резерви виробництва; визначає економічну ефективність організації праці та виробництва; готує періодичну звітність та ін. [38]

В депо діють наступні кваліфікаційні вимоги до економістів:

Провідний економіст: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією економіста I категорії – не менше 2 років.

Економіст I категорії: повна вища освіта (магістр, спеціаліст); для магістра – без вимог до стажу роботи, спеціаліста – стаж роботи за професією економіста II категорії – не менше 2 років.

Економіст II категорії: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією – не менше 1 року.

Економіст: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи. [49]

Ремонтний відділ. Пасажирське вагонне депо здійснює наступні види ремонту: капітальний ремонт вагонів, деповський ремонт вагонів, технічний огляд вагонів та ремонт на сторону. Основні функції майстра з ремонту та експлуатації: забезпечує експлуатацію і ремонт машин і механізмів відповідно до вимог правил безпечного ведення робіт і положень про планово-запобіжний ремонт; перед початком ремонтних робіт оглядає готовність обладнання, комунікацій та інструменту для проведення робіт; керує виконанням ремонтних робіт; забезпечує правильне та економне витрачання матеріалів, які необхідні для проведення робіт, а також належне їх зберігання; бере участь у розслідуванні аварій і нещасних випадків та у виконанні заходів щодо запобігання їм та ін. [38]

Відділ постачання. Основними функціями відділу постачання є: забезпечення депо матеріально-технічними ресурсами (визначення потреби у ресурсах та пошук джерел її задоволення, створення запасів ресурсів); підготовка і укладання угод на постачання матеріально-технічних ресурсів; організація раціонального використання матеріально-технічних ресурсів (розробка заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів, виявлення залишків ресурсів). [39]

Відділ охорони праці. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» рекомендується створення на підприємстві служби охорони праці, якщо чисельність персоналу складає 50 осіб та більше. Основні його функції: попередження виробничих травм і профзахворювань; розробка спільно з відповідальними фахівцями заходів щодо поліпшення умов праці; контроль виконання умов трудового договору в області поліпшення умов праці, оздоровлення працівників, що мають шкідливі для здоров'я умови праці; регулярний контроль технічного стану будівель, устаткування, в тому числі

того, що впливає на створення здорових умов праці, участь в роботі комісій, що здійснюють ці функції; проведення або організація всіх видів інструктажів на підприємстві та ін. [40]

Структура ПКВЧД-11 згідно рис. 2.11 має 4 рівні управління. Вона надто розгалужена, тому зараз на підприємстві, як і на всій Укрзалізниці в цілому, поступово здійснюють структурні скорочення: зменшення кількості проміжних ланок управління та кількості персоналу.

### 2.3. Основні конкуренти залізничного транспорту з пасажирських перевезень та їх аналіз

Сучасний український ринок транспортних послуг має 5 видів транспорту: автомобільний, залізничний, авіаційний, річковий та морський транспорт, між якими існує досить жорстка конкуренція. Кожний вид транспорту прагне зайняти більший сегмент ринку.

За останні 15-20 років залізничний транспорт втратив дуже велику частку ринку на користь автомобільного та авіаційного транспорту.

Проаналізуємо конкурентів в перевезенні пасажирів. Дані аналізу заносимо в Таблицю 2.6:

#### Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.6

Показник	Одиниця виміру	2017	2018	2019	Відхилення, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7
Залізничний транспорт	млн. чол.	164,94	157,96	154,80	-4,23	-2,00
Частка у загальн. обсязі	%	7,51	7,60	7,84	1,18	3,16
Автомобільний транспорт	млн. чол.	2019,32	1906,85	1804,90	-5,57	-5,35
Частка у загальн. обсязі	%	91,98	91,76	91,43	-0,24	-0,36
Авіаційний транспорт	млн. чол.	10,55	12,53	13,70	18,77	9,34
Частка у загальн. обсязі	%	0,48	0,60	0,69	25,48	15,09
Водний транспорт	млн. чол.		0,67	0,70	12,95	4,77
Частка у загальн. обсязі	%	0,027	0,032	0,035	19,33	10,29
<b>Разом перевезено</b>	<b>млн. чол.</b>	<b>2195,40</b>	<b>2078,01</b>	<b>1974,10</b>	<b>-5,35</b>	<b>-5,00</b>

*Джерело: [28]*

Як бачимо з Таблиці 2.6, кількість перевезених пасажирів залізничним транспортом у період з 2017 р. до 2019 р. невпинно скорочувалась, але його частка в загальній кількості перевезених пасажирів зростала. Так, у 2019 р. кількість пасажирів зменшилась на 2,0% в порівнянні з 2018 р., а загальна частка зросла на 3,16%. Графічно зміна кількості перевезених пасажирів залізничним транспортом показана на рис. 2.12.:

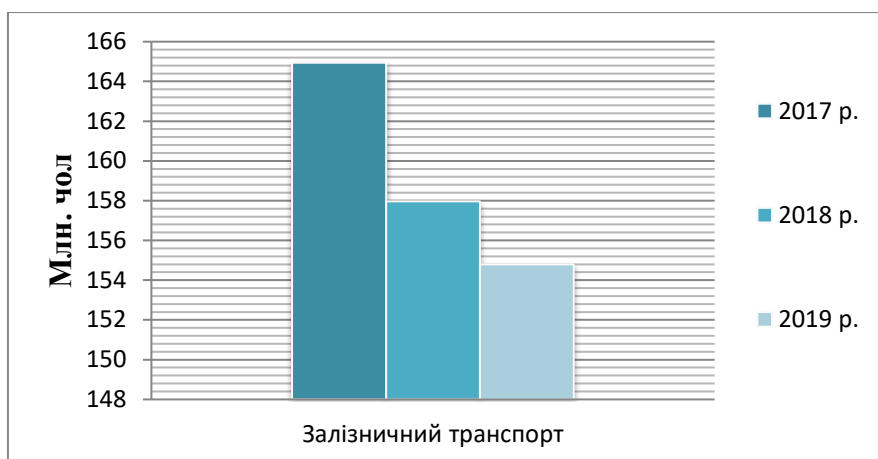


Рис. 2.12. Зміна кількості перевезених пасажирів залізничним транспортом за 2017-2019 рр. у млн. чол.

Найбільшу частку перевезених пасажирів складає автомобільний транспорт: у 2019 р. ним перевезено 91,46% (або 1804,9 млн.) пасажирів. Така популярність цього виду транспорту пояснюється насамперед достатньо високою швидкістю перевезень, високою маневреністю та можливістю перевезення «від дверей до дверей». Не дивлячись на це, обсяги перевезень автомобільним транспортом також скорочувались. Показник 2019 р. менше показника 2018 р. на 5,35%. Частка у загальному обсязі перевезених пасажирів за аналогічний період також трохи скоротилася – на 0,36%.

Графічно зміна кількості перевезених пасажирів автомобільним транспортом показана на рис. 2.13.:

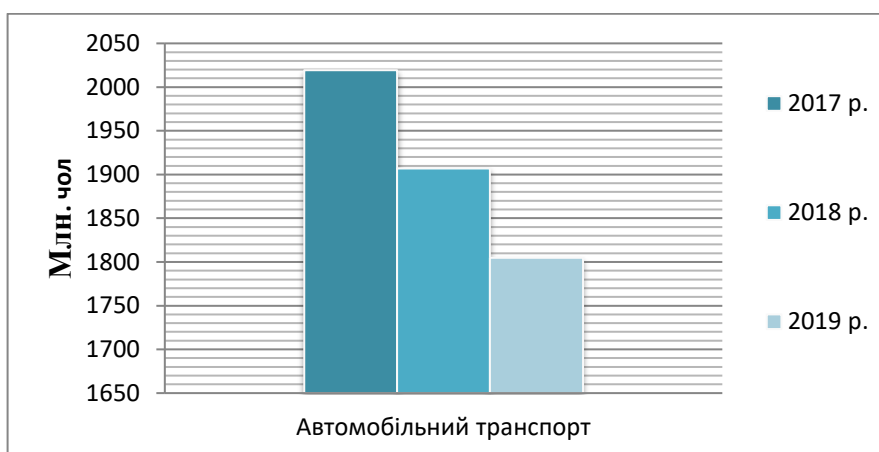


Рис. 2.13. Зміна кількості перевезених пасажирів автомобільним транспортом за 2017-2019 рр. у млн. чол.

Авіаційний транспорт є найбільш швидкісним та вважається найбільш безпечним серед усіх видів транспорту. Не дивлячись на високу вартість перевезень, з кожним роком цим транспортом користується все більше пасажирів. Цьому також сприяє введення дешевих рейсів (Lowcost). У 2018 р. в порівнянні з 2017 р. кількість перевезених пасажирів зросла на 18,77%, а у 2019 – на 9,34% в порівнянні з 2018 р. Частка у загальній кількості зростала на 25,48% і на 15,10% у такі самі періоди. Графічно зміна кількості перевезених пасажирів авіаційним транспортом показана на рис. 2.14.:

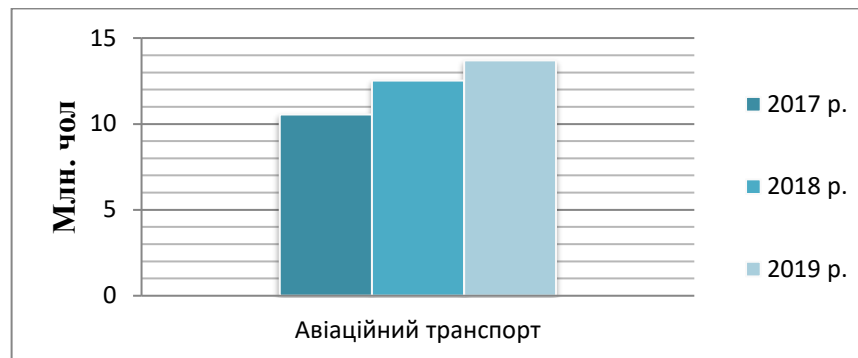


Рис. 2.14. Зміна кількості перевезених пасажирів авіаційним транспортом за 2017-2019 рр. у млн. чол.

Найменша кількість пасажирів була перевезена водним транспортом (морським та річковим), який є найменш швидкісним і мобільним. За період з 2017 по 2019 рік кількість пасажирів зростала: у 2018 р. вона зросла на 12,95% (а частка у загальній кількості на 19,33%), а у 2019 р. зросла на 4,77% (а частка у загальній кількості на 10,29%). Графічно зміна кількості перевезених пасажирів водним транспортом показана на рис. 2.15.:

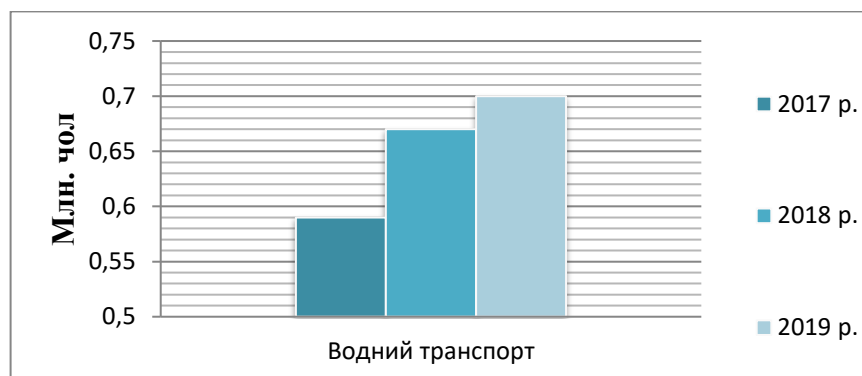


Рис. 2.15. Зміна кількості перевезених пасажирів водним транспортом за 2017-2019 рр. у млн. чол.

Далі проаналізуємо пасажирообіг за видами транспорту, дані аналізу заносимо до таблиці 2.7:

### Пасажирообіг за видами транспорту за 2017-2020 роки

Таблиця 2.7

Показник	Одиниця виміру	2017	2018	2019	Відхилення, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7
Залізничний транспорт	млн. пас. км	28043,4	28685,2	28413,5	2,29	-0,95
Частка у загальн. обсязі	%	33,45	32,17	30,70	-3,83	-4,58
Автомобільний транспорт	млн. пас. км	35412,4	34560,3	33879,9	-2,41	-1,97
Частка у загальн. обсязі	%	42,24	38,76	36,60	-8,24	-5,57
Авіаційний транспорт	млн. пас. км	20345,7	25889,3	30241,8	27,25	16,81
Частка у загальн. обсязі	%	24,27	29,04	32,67	19,64	12,52
Водний транспорт	млн. пас. км	30,3	27,6	25,8	-8,91	-6,52
Частка у загальн. обсязі	%	0,036	0,031	0,028	-14,36	-9,95
<b>Разом перевезено</b>	млн. пас. км	<b>83831,8</b>	<b>89162,4</b>	<b>92561</b>	<b>6,36</b>	<b>3,81</b>

Джерело: [28]

Як бачимо з Таблиці 2.7, частка пасажирообігу в загальному обсязі пасажирообігу на залізничному транспорті у період з 2017 р. до 2019 р. невинно зменшувалась (на 3,38% та 4,58% у 2018 та 2019 роках відповідно). Але, не зважаючи на це, обсяг пасажирообігу у 2018 та 2019 роках (28685,2 та 28413,5 млн. пас. км відповідно) збільшився в порівнянні з показником 2017 року (28043,4 млн. пас. км).

Найбільшу частку в загальному пасажирообізі займає автомобільний транспорт, Наприклад, у 2019 р. цей показник складає 36,6% (або 33879,9 млн. пас. км) пасажирів. Але не дивлячись на популярність цього виду транспорту, обсяги пасажирообігу скорочувались. Показник 2019 р. менше

показника 2018 р. на 1,97%, а показник 2018 р. менше показника 2017 р. на 2,41%.

Пасажи́рообі́г авіаційного транспорту та його частка в загальному обсязі пасажирообігу зростає протягом аналізованого періоду. Так, у 2018 році в порівнянні з 2017 р. пасажирообіг зріс на 27,25%, а частка в загальному обсязі – на 19,64%. У 2019 році пасажирообіг збільшився на 16,81%, а частка в загальному обсязі – на 12,52% в порівнянні з показниками 2018 року.

Найменшу частку в загальному пасажирообізі займає водний транспорт, і його показники зменшувались протягом аналізованого періоду на 14,36% та 9,95% в 2018 та 2019 роках відповідно.

Графічно частки пасажирообігу основних видів транспорту, які займаються пасажирськими перевезеннями за 2019 рік показані на рис. 2.16:

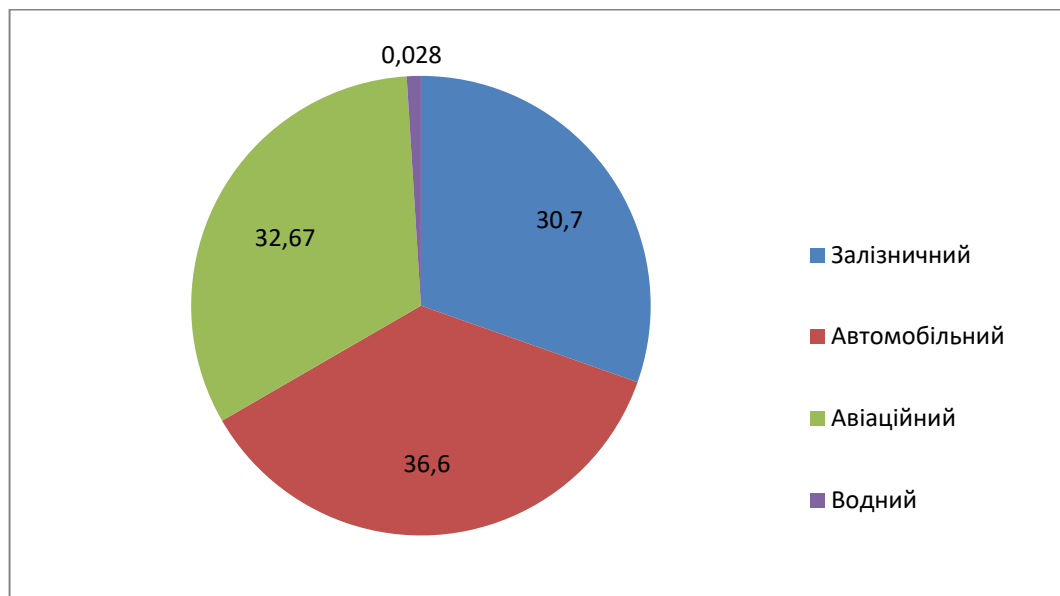


Рис. 2.16. Частка пасажирообігу в загальному обсязі видів транспорту, зайнятих пасажирськими перевезеннями у 2019 р., %.

Отже, як видно на рис. 2.16., у 2019 році найбільша частка пасажирообігу була у автомобільного транспорту (36,6%), на другому місці – авіаційний транспорт (32,67%), на третьому місці – залізничний транспорт (30,7%), і найменший пасажирообіг (0,028%) у водних видів транспорту.

## 2.4. Основні фактори, що впливають на ефективність залізничних перевезень в Україні.

Залізничний транспорт займає провідне місце серед галузей народного господарства України, забезпечуючи всіма видами перевезень усі виробничі і невиробничі потреби виробництва та населення. [41]

Як видно з аналізу, проведеному у пункті 2.3., частка залізничного транспорту в загальному обсязі перевезень усіма видами транспорту у 2019 році склала 30,7%.

На сьогоднішній день стратегія розвитку залізничного транспорту і, зокрема, пасажирських перевезень направлена на інтеграцію з ЄС, однією з умов здійснення якої є статус залізничного транспорту як провідного транспорту країни. Проте транспортна система України у залізничній галузі досі не відповідає стандартам, нормам і вимогам Європейського Союзу. [41]

Основні фактори, що впливають на ефективність залізничних перевезень представлені на рис. 2.17:

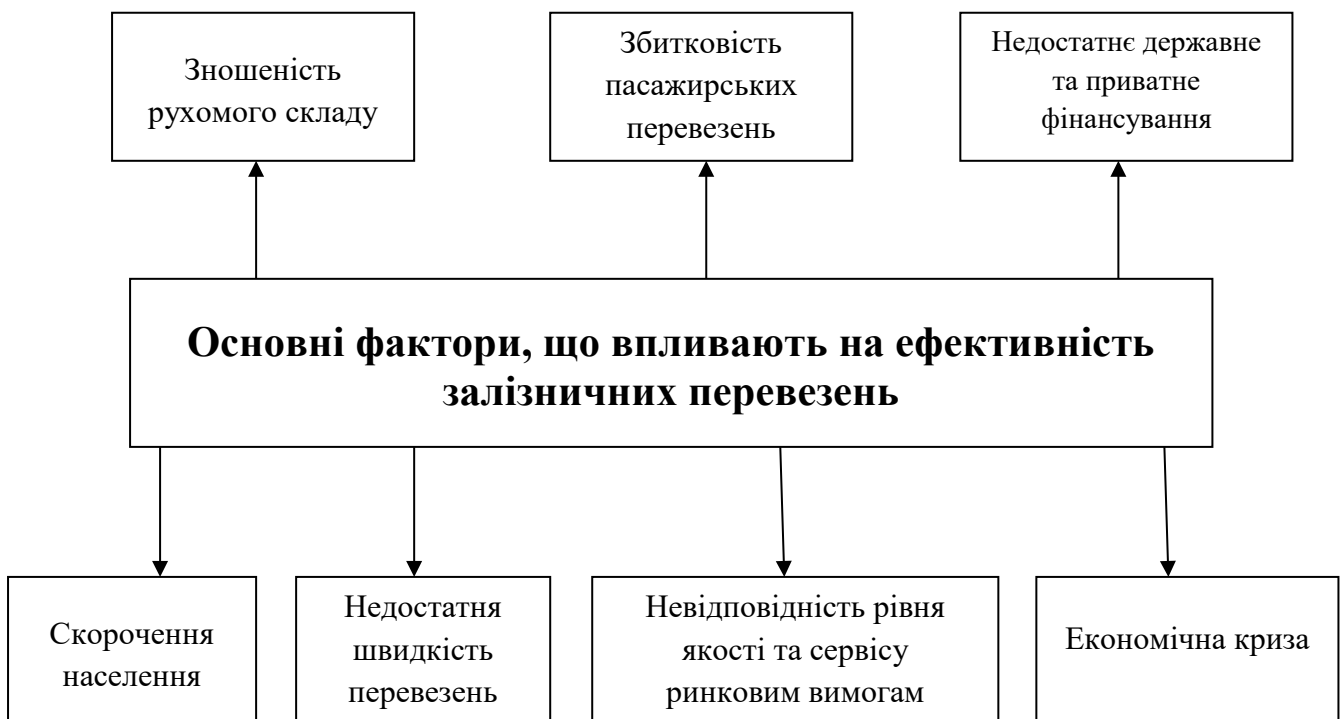


Рис. 2.17. Основні фактори, що впливають на ефективність залізничних перевезень.

Отже, згідно рис. 2.17., першою дуже вагомою проблемою є зношеність рухомого складу, яка у 2016 році складала близько 82%, а у 2019 році збільшився до 92 %. Причиною цього є дуже повільне оновлення рухомого складу порівняно з його вибуттям. Так, у 2019 році Укрзалізниця придбала лише 18 нових пасажирських вагонів, та 26 очікуються у цьому році. Перевезення пасажирів у більшості своїй здійснюється на вагонах та локомотивах радянських часів. Повільне реформування галузі, складність підтримки матеріально-технічної бази у належному стані також не сприяє покращенню ситуації. [41]

Друга проблема – це збитковість пасажирських перевезень. Вони є збитковими, тому що пасажирські перевезення залізничним транспортом є соціально направленими. Їх прибутковість – лише приблизно 10% від загального прибутку, що зовсім не покриває збитки від них, які у 2019 році склали 12, 6 млрд. грн. Це змушує Укрзалізницю використовувати перехресне субсидування і покриття цих збитків за рахунок прибутку від вантажних перевезень (які складають 81% від загального прибутку залізниці). Основна причина їх збитковості – низькі соціально-орієнтовані тарифи, непокриття місцевими бюджетами вартості перевезень за пільговими тарифами (зараз Укрзалізницею здійснюється перевезення за 25 категоріями пільгових тарифів) та велика кількість «безбілетників». Так, за даними Українського інституту майбутнього, Українські тарифи на перевезення – найменші серед країн Європи – від 12 до 17 євро, що менше Європейських у 2,5 – 10 разів. Витрати залізниці через перехресне субсидування пасажирських перевезень за 2019 склали близько 12352 млн. грн., а втрати через безбілетний проїзд (їх частка припускається у розмірі 20%) складають 1510 млн. грн. [41]

Третьою проблемою є недостатнє державне та приватне інвестування. Дивлячись на сучасний стан залізничного транспорту України, ми бачимо необхідність державної підтримки під час реформування його структури та

підвищення інвестиційної законодавчої бази та її виконання, мобілізація та ефективне використання власних інвестиційних ресурсів та багато іншого.

Четвертою загрозою прибутковості пасажирських перевезень є невинне скорочення населення. У 2020 році населення України складає приблизно 41 902,4 млн. осіб, а до 2030 року Інститутом демографії соціальних досліджень НАНУ прогнозується скорочення цього показника до 39,5 млн. осіб. При інших рівних умовах, це призведе до значного скорочення попиту на перевезення, порівняно з цим роком. [41]

П'ятим фактором є недостатня швидкість перевезення в порівнянні з авіаційним та автомобільним транспортом – ще одна проблема. Вирішити її можна за допомогою впровадження високошвидкісних залізничних перевезень, що доведено досвідом інших країн. Довжина високошвидкісних магістралей у світі з кожним роком збільшується і на сьогоднішній день досягла приблизно 20 тис. км. Найбільша їх довжина в Китаї, Японії, Франції, Німеччині. Для впровадження високошвидкісного руху в Україні потрібно збудувати окремі нові колії, на яких швидкість пасажирського руху складатиме 200–300 км/год. Підвищення швидкості руху призведе до збільшення конкурентоспроможності залізничних перевезень в порівнянні з автомобільним транспортом та навіть авіаційним.

Ще одна причина це невідповідність рівня якості та сервісу ринковим вимогам. Кількість та якість послуг знаходиться на низькому рівні, або взагалі відсутні. На сьогоднішній день рівень сервісу, комфорту та безпеки залізничних перевезень, а також пристосованості вагонів для користування людьми з обмеженими можливостями значно нижчий, ніж у країнах Європейського Союзу. Підвищення цих показників є дуже важливим для підвищення конкурентоспроможності, оскільки вони є одними з вирішальних при виборі користувачем транспортного засобу. [41]

До усіх цих причин додалась ще одна – економічна криза. Вона ще додає проблем тому що, запровадження надзвичайного стану, відміна пасажирських перевезень додасть великих збитків не тільки Укрзалізниці. От

же після виходу з цієї ситуації потрібно буде впровадження інноваційного розвитку ще більш значними темпами, побудова високошвидкісного залізничного шляху європейської колії Одеса-Київ-Львів.

Отже, поступово вирішуючи ці проблеми, можна створити позитивний імідж держави і підвищити інвестиційну привабливість економіки України в цілому, підвищити конкурентоспроможність пасажирських залізничних перевезень, що сприятиме виконанню умови асоціації з ЄС - становленню залізничного транспорту як провідного транспорту країни. [41]

## 2.5. SWOT-аналіз ПКВЧД-11

Для того, щоб оцінити або обґрунтувати управлінські рішення, обрати правильну стратегію або бізнес-план використовують SWOT-аналіз. SWOT – це аббревіатура від англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Отже, SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, який дозволяє оцінювати конкурентний потенціал і конкурентоспроможність, визначати коло стратегічних питань управління організацією.

Завданням SWOT-аналізу є надання керівництву підприємства всієї необхідної інформації для визначення можливих стратегій і їх комбінацій. В ході його проведення можуть використовувати думки аналітиків, експертів, які професійно розбираються в специфіці аналізованих процесів на підприємстві і за його межами. [42]

Метод включає визначення мети проекту з розвитку підприємства в цілому і виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють або ускладнюють її досягнення.

Етапи проведення SWOT-аналізу:

Перший етап. Він передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити його сильні й слабкі сторони. [44]

Характеристиками внутрішнього середовища підприємства, специфічною тільки для даного підприємства є сильні і слабкі сторони [43]. При аналізі вони можуть розглядатися як фактори позитивного та негативного впливу.

Основними теоретично можливими сильними сторонами підприємства зазвичай є:

- наявність необхідних фінансових ресурсів;
- вміння професійно витримувати конкуренцію;
- статус визнаного лідера;

- наявність власних технологій;
- відносно низькі витрати;
- ефективна реклама;
- досвід інновацій та інноваційна активність;
- надійний професійний менеджмент;
- ефективні виробничі потужності;
- фінансову стійкість і платоспроможність.

При аналізі динаміки до сильних сторін може відноситися також збільшення прибутку, зростання продуктивності праці та інші позитивні зміни економічних показників.

До теоретично можливих слабких сторін підприємства відносяться:

- відсутність чіткої стратегії;
- погіршення умов праці;
- застарілі виробничі потужності;
- низька рентабельність або відсутність прибутку;
- недолік необхідних навичок і професіоналізму;
- проблеми управління операціями;
- відставання в оновленні продукції, товарів, робіт, послуг (наприклад, в розробці нових маршрутів туристською організацією);
- занадто вузька номенклатура реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг;
- несприятлива репутація або недостатньо сформований імідж;
- недостатньо налагоджена робота зі збуту, нестійкі канали збуту;
- висока в порівнянні з конкурентами питома собівартість;
- низька платоспроможність і ін. [42]

Другий етап. На ньому відбувається вивчення зовнішнього середовища підприємства й виділення тих його факторів, які відкривають перед підприємством можливості розвитку, і факторів, які створюють для підприємства зовнішні загрози. [44]

Характеристиками зовнішнього середовища, умовами, в яких працюють всі підприємства є його можливості та загрози. Вони однакові для всіх, і конкретне підприємство не має можливості впливати на них [43]. Можуть розглядатися як фактори, що роблять сприятливий вплив.

До теоретично можливих можливостей підприємства відносять:

- високий попит на продукцію;
- обслуговування додаткових груп споживачів;
- розширення номенклатури продажів;
- вихід на новий ринок або сегмент;
- можливість залучення інвесторів;
- падіння торгових бар'єрів, що ускладнюють доступ до привабливих міжнародних ринків;
- збільшення темпів зростання ринку і т. д.

Загрози розглядаються як фактори, здатні завдати шкоди даному підприємству. До основних загроз, що теоретично можливі на підприємстві зазвичай відносять:

- неплатоспроможність покупців;
- високий рівень оподаткування;
- істотне розширення мережі потужних конкурентів;
- зростання продажів товарів-замінників на ринку;
- зниження темпів зростання ринку;
- високий відсоток комерційного кредиту;
- несприятливі зміни в обмінних курсах валют;
- спад в економіці;
- протекціонізм з боку іноземних держав для захисту власних виробників;
- несприятливі зміни в смаках і перевагах споживачів;
- несприятливі демографічні зміни і т. д. [42]

Третій етап. На ньому проводять зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом й обмеженнями. Це дозволяє визначити здатність даного підприємства скористатися наявними ринковими

можливостями й мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз. Вибрати загальну стратегію розвитку й відповідні функціональні стратегії не можна без точного співвіднесення факторів зовнішнього середовища й стратегічних можливостей підприємства з наявними ресурсами й діючою системою управління.

Таким чином, на третьому етапі проводиться класифікація й оцінка наступних сполучень факторів зовнішнього й внутрішнього середовища:

- «можливості - сильні сторони (OS)», тобто визначення орієнтирів стратегічного розвитку;
- «можливості - слабкі сторони (OW)», тобто визначення орієнтирів внутрішніх перетворень;
- «загрози - слабкі сторони (TW)», тобто виділення істотних обмежень стратегічного розвитку;
- «загрози - сильні сторони (TS)», тобто виділення потенційних стратегічних переваг.

Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток. [44]

Зробимо SWOT-аналіз ПКВЧД-11, результати аналізу занесемо до Таблиці 2.8:

### SWOT-аналіз ПКВЧД-11

Таблиця 2.8

	<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
	1. Залучення для деповського ремонту вагонів з інших залізниць, що підвищить завантаженість депо та його дохід. 2. Розширення кола послуг, що надаються	1. Зменшення платоспроможності користувачів послугами депо через світову фінансову кризу. 2. Зростання конкуренції з автомобільним та авіаційним видами

## Продовження Таблиці 2.8

1	2	3
	<p>депо.</p> <p>3. Модернізація існуючого парку вагонів за рахунок закупівлі нових вагонів, або капітального ремонту старих.</p> <p>4. Запровадження нових технологій.</p> <p>5. Збільшення ефективності і конкурентоспроможності залізничного транспорту згідно Національної транспортної стратегії.</p> <p>6. Залучення нових клієнтів за рахунок акцій.</p>	<p>транспорту.</p> <p>3. Різке підвищення цін на сировину та матеріали, необхідних для діяльності депо.</p> <p>4. Нестабільність політичної ситуації в Україні та загроза початку бойових дій.</p>
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>OS</b>	<b>TS</b>
<p>1. Персонал депо має достатньо високу кваліфікацію для виконання своїх службових обов'язків.</p> <p>2. Багаторічний досвід роботи депо в своїй сфері.</p> <p>3. Вигідне місце розташування на перетині популярних залізничних маршрутів.</p> <p>4. Наявність постійних споживачів.</p> <p>5. Висока конкурентоспроможність цін на послуги, які надає депо.</p> <p>6. Великий перелік послуг, які може надавати депо не тільки з основної, а і з підсобно-допоміжної діяльності.</p>	<p>- Залучення для деповського ремонту вагонів з інших залізниць стає можливим за рахунок працівників високої кваліфікації, великого досвіду роботи депо та зручного місцерозташування.</p> <p>- Розширенню кола послуг можуть допомогти такі сильні сторони, як наявність персоналу з потрібною кваліфікацією, вигідне географічне розташування та конкурентні ціни на послуги.</p> <p>- Для запровадження нових технологій стає в нагоді персонал, який має кваліфікацію для</p>	<p>- Через складне фінансове положення користувачів депо може втратити багато клієнтів. Цю загрозу допоможуть зменшити досить низькі ціни на послуги.</p> <p>- Вигідне географічне положення та конкурентоспроможні ціни на перевезення допоможуть успішно конкурувати з іншими видами транспорту.</p> <p>- На військове та політичне становище в країні, та можливість різкого підвищення цін на матеріали позитивні сторони депо вплинути не можуть.</p>

## Продовження Таблиці 2.8

1	2	3
<p>7. Можливість підготовки вузькоспеціалізованих працівників у таких ВНЗ яз ДНУЗТ.</p>	<p>користування ними. За необхідністю є можливість підготовки вузьких спеціалістів в спеціальних навчальних закладах.</p> <p>- Модернізації існуючого парку вагонів допоможуть працівники високої кваліфікації для виконання капітального ремонту.</p> <p>- Завдяки досить низьким тарифам на перевезення, залізничний транспорт може успішно конкурувати з іншими. Привести додаткових клієнтів може проведення акцій.</p>	
Слабкі сторони (W)	OW	TW
<p>1. Великий знос основних засобів, зокрема знос рухомого складу перевищує 80%.</p> <p>2. Потреба в оновленні фізично та морально застарілого обладнання.</p> <p>3. Велика збитковість пасажирських перевезень через те, що держава не компенсує витрати за пільгові перевезення.</p> <p>4. Велика собівартість послуг, що надаються.</p> <p>5. Значний простій в ремонтних роботах.</p> <p>6. Постійне зростання витрат з експлуатаційної та підсобно-допоміжної</p>	<p>- Застаріле обладнання, велика собівартість та простій в ремонтних можуть завадити залученню вагонів з інших залізниць для деповського ремонту.</p> <p>- Можливості розширення кола послуг можуть заважити такі слабкі сторони депо, як: знос основних засобів, застаріле обладнання та постійне зростання витрат з експлуатаційної та підсобно-допоміжної діяльності.</p> <p>- Застаріле обладнання, простої ремонті, збитковість пасажирсь-</p>	<p>- Загроза втрати значної кількості споживачів через їх скрутне фінансове становище може посилитись через велику собівартість послуг, що надаються та великий знос рухомого складу.</p> <p>- Втраті конкурентних позицій на ринку транспортних пасажирських перевезень можуть сприяти такі слабкі сторони депо, як: значний знос рухомого складу, збитковість пасажирських перевезень, зростання витрат з</p>

Продовження Таблиці 2.8

1	2	3
<p>діяльності через зростання цін на матеріали, паливо та електроенергію.</p> <p>7. Відміна деяких залізничних маршрутів (наприклад через анексію АР «Крим» у 2014 році).</p> <p>8. Суттєва нестача інвестицій.</p>	<p>ких перевезень велика собівартість ремонту негативно впливає на можливість модернізації парку вагонів та запровадження нових технологій.</p> <p>- Залученню нових клієнтів за рахунок акцій може завадити збитковість пасажирських перевезень через відсутність компенсацій пільгових перевезень з боку держави.</p>	<p>підсобно-допоміжної та відміна деяких залізничних маршрутів.</p> <p>- Через нестабільну політичну ситуацію та ведення військових дій були відмінені або значно скорочені залізничні маршрути до Донецької, Луганської областей та АР «Крим».</p>

Отже, SWOT-аналіз дозволяє звести воедино результати аналізу макросередовища, конкурентного середовища і внутрішнього аналізу організації.

Дослідження макросередовища є, в першу чергу, поглядом на перспективи організації; складність і турбулентність навколишнього середовища ускладнює прогнозування можливих проблем. Проте, в результаті аналізу менеджери мають дані, необхідні для прийняття стратегічних рішень: елементи макросередовища сфери вивчають з метою визначення їх можливих впливів на організацію і її оточення. Процес макроекономічного аналізу повинен бути безперервним, щоб все що відбуваються зміни були вчасно відображені в ньому.

Конкурентний аналіз проводиться з метою кращого вивчення галузей та ринків, на яких функціонує фірма. Складається детальний опис галузі компанії, її товарних і ресурсних ринків, стратегічних угруповань, потенційних ринків і галузей зі схожими компетенціями. Такий аналіз дає

менеджерам можливість визначити критичні фактори успіху їх галузей і ринків, потреби і можливості в посиленні і розвитку компетенцій, а крім того, можливості для співпраці з постачальниками, дистриб'юторами, споживачами і конкурентами.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні сторони організації в порівнянні з її конкурентами. Результат спільного вивчення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на основі технології SWOT-аналізу дозволить сформулювати стратегічні цілі розвитку організації на довгострокову перспективу. [43]

Слід пам'ятати, що головною метою SWOT-аналізу є виявлення таких сильних сторін та можливостей підприємства, які б могли привести підприємство до успіху, та визначення слабких сторін та загроз діяльності підприємства, які можуть привести до його провалу.

### **ЧАСТИНА ІІІ. СТРАТЕГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАСАЖИРСЬКОГО ВАГОННОГО ДЕПО В УМОВАХ СКОРОЧЕННЯ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

#### **3.1. Визначення перспективної кількості поїздів у сучасних умовах**

Через складну фінансову ситуацію з моменту початку світової фінансової кризи та зменшенням рівня життя населення, на всіх видах транспорту, а особливо на залізничному та автомобільному, задля того, щоб зменшити збитки та ефективність роботи транспорту, почали підвищуватись тарифи на пасажирські перевезення. Згідно аналізу, проведеному у пункті 2.3., частка пасажирообігу залізничного транспорту в загальному пасажирообізі протягом 2017-2019 років скоротилась з 33,45% до 30,7%. Частка пасажирообігу автомобільного транспорту також зменшилась. Авіаційний транспорт навпаки збільшив свою частку в загальному пасажирообізі протягом проаналізованого періоду завдяки великій кількості знижок на перевезення, високій швидкості та рівню комфорту перевезень.

Отже, одним з головних питань, яке зараз постає перед Укрзалізницею є: «Чи достатньо в Укрзалізниці ресурсів задля забезпечення конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень?».

Головним ресурсом, який забезпечує пасажирські перевезення є, звичайно, рухомий склад, стан якого на сьогоднішній день незадовільний. Так, зношеність парку пасажирських вагонів перевищує 85%, а приміського рухомого складу – більше 90%. Тобто вагони знаходяться в тому стані, в якому вони не можуть забезпечувати необхідну кількість перевезень. Також проблемою є те, що старі вагони списують швидше, ніж відбувається їх оновлення.

Проаналізуємо оновлення пасажирського рухомого складу Укрзалізниці за 2017-2019 роки, дані занесемо до таблиці 3.1:

## Оновлення пасажирського рухомого складу Укрзалізниці

Таблиця 3.1

Показник	Рік		
	2017	2018	2019
1	2	3	4
Інвентарний парк, од	4882	4477	4103
Необхідний робочій парк вагонів, од	3200	3200	3000
Робочій парк без оновлення, од	3020	2930	2873
Підлягають списанню, од	675	663	1523
<i>Заплановано згідно програми оновлення</i>			
КВР	200	200	196
Придбання	70	89	90
Всього оновлення	270	289	286
<i>Фактичне виконання</i>			
КВР	50	118	58
Придбання	50	8	10
Всього оновлення	100	126	68
1	2	3	4
<i>Різниця</i>			
КВР	-150	-82	-138
Придбання	-20	-81	-80
Всього оновлення	-170	-163	-218

Як видно з Таблиці 3.1, інвентарний пар вагонів зменшився протягом 2017-2019 років на 779 вагонів, а робочій парк вагонів без оновлення у 2019 році менший за необхідний робочій парк на 127 вагонів. Вагонів, які підлягають списанню у 2019 році 1523, а оновлення вагонів (враховуючи придбання і капітальний ремонт) лише 68 вагонів. Спостерігається також велика різниця між запланованим та фактично виконаним оновленням вагонів. Так, у 2017 році заплановане оновлення перевищило фактично виконане на 170 вагонів, у 2018 році - на 163 вагона, а у 2019 році – на 218 вагонів.

Частково вирішити проблему нестачі рухомого складу може допомогти удосконалення ефективного використання парку пасажирських вагонів. Для оптимізації використання пасажирських вагонів науковцями були запропоновані такі заходи:

- організація руху денно-нічних поїздів на напрямках, що об'єднують столицю з основними обласними центрами;
- кільцювання рухомого складу на два та три напрямки за різними схемами.[45]

Ці наукові розробки проводились такими науковцями, як Л. М. Лобойко, Ю.С. Бараш та О. О. Карась. У своїй роботі вони дослідили 4 поїзди, які є одними з найбільш затребуваних маршрутів: Київ – Дніпро, Київ – Одеса, Київ – Харків, Київ – Львів. Ці поїзди об'єднувала одна проблема – те, що у русі вони знаходяться 8-9 годин, але простоюють в Києві 15-16 годин. Через це на кожному напрямку доводиться задіяти два рухомих склади.

Щоб вирішити цю проблему, вони запропонували організувати рух денно-нічних поїздів, рухомий склад яких обертається за одну добу замість двох. [45]

Кільцювання рухомого складу може відбуватися за схемами:

1. Обслуговування одним рухомим складом двох напрямків за кільцевою схемою.

Аналіз був здійснений для руху поїздів Дніпро - Київ №79/80, та з Київ - Феодосія №214/213, які курсують в одному оберті. Таке кільцювання вже існує є неефективним, тому що їх сумарний простій у Дніпрі та Києві більше 22 годин. Другою причиною неефективності кільцювання є те, що за кільцюванні поїзди різної категорії та з різного періоду курсування, один з яких курсує цілий рік, а другий - тільки в літку.

Для того, щоб на певному напрямку запровадити кільцювання за цією схемою потрібно виконати наступну послідовність дій:

- ввести усі дані, що стосуються розкладу поїздів (час відправлення та прибуття на кінцеві станції обох маршрутів, що передбачається підв'язати в один загальний оберт);

- ввести нормативний час для подачі поїзда на пасажирську технічну станцію або екіпірувальний пункт, термін екіпірування, подачі на колії пасажирської станції для відправлення на усіх кінцевих станціях;
- порівняти поїзди, які потрібно підв'язати на один загальний оберт, порівнюються за класністю, категорією і композицією;
- розрахувати для ідентичних поїздів термін простою поїзда на станції формування та обох кінцевих станціях оберт (як різницю між загальним обертом кожного поїзда окремо та часом на рух, подачу, екіпірування і подачу на колії пасажирської станції);
- порівняти довжину рухомого складу з довжиною пасажирської колії на усіх станціях напрямків обслуговування;
- Якщо загальний час відстою обох поїздів більше ніж 25-26 годин, то їх можна обслуговувати одним рухомим складом. [45]

2. Обслуговування одним рухомим складом трьох напрямків за кільцевою схемою.

Аналіз для цього кільцювання був проведений на основі пасажирських перевезень одним рухомим складом на ділянках Дніпро - Одеса, Одеса - Київ, Київ - Дніпро та в протилежному напрямку другим рухомим складом. В ході дослідження було виявлено, що для ефективного перевезення пасажирів по трьох напрямках в обидві сторони задіяні можна залишити існуючу кількість рухомого складу (тобто чотири), але всі вони повинні належати ПКВЧД-11 Цей рекомендують використовувати, коли на напружених напрямках, не використовуючи додатковий руханий склад, необхідно перевезти більшу кількість пасажирів.[45]

3. Обслуговування одним рухомим складом двох напрямків за маятниковою схемою. За такою схемою у діючому розкладі за кільцювано багато поїздів. Як приклад науковці привели кільцювання швидких поїздів за напрямками Сімферополь – Москва Сімферополь – Дніпро одним рухомим складом формування ПКВЧД-11. Таке кільцювання скоротило час простою

рухомого складу у Сімферополі, проте термін простою у Дніпропетровську залишився рівним близько 15 годин. [45]

4. Експлуатація пасажирських вагонів на три напрямки за маятниковою схемою. Така схема кільцювання пасажирських поїздів практично не використовується на залізницях, але вона має право на існування в умовах дефіциту рухомого складу та інвестицій.

Як приклад був приведений швидкий фірмовий поїзд № 79/80 Дніпро – Київ, який знаходиться у Києві близько 16 годин. Для підвищення ефективності використання пасажирських вагонів цей рухомий склад можна спрямувати на інші напрямки навіть без зміни службового розкладу руху поїздів.

Для цього було запропоновано в Києві розділити рухомий склад поїзда «Дніпро» на дві частини по 8 вагонів у кожній та направити одну з них за маршрутом поїзда 825/826 Київ – Вінниця, а другу за маршрутом поїзда 808/807 Київ – Шостка. За такою схемою використання рухомого складу поїзда Дніпро – Київ можна обслуговувати одночасно три пасажирських напрямки замість одного. [45]

Отже, виходячи з вищесказаного, можна сказати, що ці заходи допоможуть зменшити використання рухомого складу, який знаходиться в дефіциті та підвищити рівень ефективності залізничних перевезень.

### 3.2. Розрахунок робочого та інвентарного парку вагонного депо

Для того, щоб максимально задовольнити потребу в пасажирських перевезеннях з високим рівнем ефективності, якості та безпеки, необхідне ретельне планування роботи рухомого складу. На основі цього плану далі планується необхідна кількість рухомого складу, кількість необхідного персоналу для здійснення перевезення, потреба в матеріалах, електроенергії, палеві та інших ресурсах.

Отже, до кожної залізниці, в залежності від обсягу робіт, приписується певна кількість вагонів, що складають інвентарний парк. Кількісно цей парк змінюється після приписування нових вагонів, виключення старих. Робочий парк складається з вагонів, що знаходяться у поїздах, на шляху чи коліях сортувальних парків [46]. Наявний робочий парк вагонів ПКВЧД-11 представлений в таблиці 3.2:

#### Наявний робочий парк вагонів ПКВЧД-11 за 2017-2019 роки

Таблиця 3.2

Напрямок	Періодичність	2017		2018		2019	
		Кі-сть потягі в	Кі-сть вагоні в	Кі-сть потягі в	Кі-сть вагоні в	Кі-сть потягі в	Кі-сть вагоні в
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Цілорічні та нові поїзди</i>							
179/180 Дніпро-Київ	щодня	2	46	2	40	2	36
41/42 Дніпро-Трускавець	щодня	2	40	2	36	2	34
63-64 Дніпро-Одеса	щодня	2	34	2	28	2	26
140/139 Дніпро-Лисичанськ	щодня	2	34	2	32	2	30
106/105 Дніпро-Москва	щодня	2	12	3	15	3	15
<i>Причинні групи</i>							
115/116 Дніпро-Санкт-Петербург	ч/день	2	6	2	4	2	4
618/617 Дніпро-Запоріжжя-Одеса	ч/день	2	8	2	4	1	2
<i>Поїзди приміського сполучення</i>							
6173-6174 Дніпро-Красноград	щодня	2	16	2	12	2	10
6405-6409 Дніпро-Апостолово	щодня	2	14	2	12	2	10
<b>Разом</b>		<b>18</b>	<b>210</b>	<b>19</b>	<b>183</b>	<b>18</b>	<b>167</b>

Як вже видно з таблиці 3.2, кількість рухомого складу невпинно зменшується протягом 2017-2019 років. Зробимо докладніший аналіз зміни в рухомому складі ПКВЧД-11 та результати занесемо до таблиці 3.3:

**Аналіз зміни наявного робочого парку вагонів ПКВЧД-11  
за 2017-2019 роки**

Таблиця 3.3

Напрямок	Періодичність	Відхилення,+/-		Відхилення,%	
		2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6
<b>Цілорічні та нові поїзди</b>					
179/180 Дніпро-Київ	щодня	-6	-4	-13,04	-10,00
41/42 Дніпро-Трускавець	щодня	-4	-2	-10,00	-5,56
63-64 Дніпро-Одеса	щодня	-6	-2	-17,65	-7,14
140/139 Дніпро-Лисичанськ	щодня	-2	-2	-5,88	-6,25
106/105 Дніпро-Москва	щодня	3	0	25,00	0,00
<b>Причинні групи</b>					
115/116 Дніпро-Санкт-Петербург	ч/день	-2	0	-33,33	0,00
618/617 Дніпро-Запоріжжя-Одеса	ч/день	-4	-2	-50,00	-50,00
<b>Поїзди приміського сполучення</b>					
6173-6174 Дніпро-Красноград	щодня	-4	-2	-25,00	-16,67
6405-6409 Дніпро-Апостолово	щодня	-2	-2	-14,29	-16,67
<b>Разом</b>		<b>-27</b>	<b>-16</b>	<b>-12,86</b>	<b>-8,74</b>

Згідно даних аналізу, проведеному в таблиці 3.3, кількість вагонів по кожному напрямку скорочувалась протягом аналізованого періоду. У 2018 році порівняно з 2018 роком найбільше скорочення відбулося за напрямками: Дніпро-Запоріжжя-Одеса (50%), Дніпро-Москва (25%), Дніпро - Санкт-Петербург (33,3%). У 2019 році порівняно з 2018 роком найбільше скорочення відбулося за напрямками: Дніпро-Запоріжжя-Одеса (50%), Дніпро-Красноград та Дніпро-Апостолово (по 16,67%). Загальна кількість вагонів протягом 2017-2019 років скоротилась на 43 вагона (або на 20,47%).

Нам треба визначити скільки вагонів нового покоління нам потрібно для ефективної роботи пасажирських перевезень.

Розрахуємо потрібний робочий, інвентарний парк вагонів, та дефіцит вагонів у депо.

Необхідний робочий парк вагонів розраховуються за наступною формулою:

$$N_{\text{необ.п.}} = m * z * O_{\text{сост}}, \quad (3.1)$$

де  $m$  – середня кількість вагонів у рухомому складі, ваг;

$z$  – кількість відправлених поїздів за добу, од.;

$O_{\text{сост}}$  – оборот пасажирського рухомого складу, доба.

Середню кількість вагонів, кількість відправлених поїздів за добу та оборот пасажирського рухомого складу (тобто час від моменту відправлення поїзда за напрямком слідування зі станції до моменту наступного відправлення з тієї ж станції) ми визначаємо на основі наявного робочого парку ПКВЧД-11, представленому в таблиці 3.2.

Дефіцит пасажирських вагонів ми визначаємо як різницю між необхідним та наявним робочими парками вагонів за наступною формулою:

$$D_{\text{п.ваг}} = N_{\text{необ.п.}} - N_{\text{наявн.п.}}, \quad (3.2)$$

де  $N_{\text{необ.п.}}$  – це необхідний робочий парк, ваг;

$N_{\text{наявн.п.}}$  – це наявний робочий парк, ваг.

Далі розраховуємо необхідний інвентарний парк вагонів ПКВЧД-11. Інвентарний парк вагонів складається з робочого парку; вагонів, які використовуються для інших потреб та резервних вагонів, тому цей показник розрахуємо як добуток необхідного робочого парку вагонів на частку робочого парку вагонів в інвентарному за наступною формулою:

$$N_{\text{інв.в}} = N_{\text{необ.п.}} * (1 + \beta), \quad (3.3)$$

де  $N_{\text{необ.п}}$  – це необхідний робочий парк, ваг;

$\beta$  – це частку робочого парку пасажирських вагонів в інвентарному, коефіцієнт.

Частку робочого парку пасажирських вагонів в інвентарному парку ПКВЧД-11 приймаємо на основі частки робочого парку пасажирських вагонів в інвентарному Укрзалізниці, яка дорівнює на момент 2019 року 0,7209 (або 72,09%).

Формули, використані для розрахунків в цьому розділі є типовими і не є розробкою автора дипломної роботи. Результати виконаних заносимо до таблиці 3.4:

**Необхідний робочий та інвентарний парк пасажирських вагонів  
ПКВЧД-11 за 2017-2019 роки**

Таблиця 3.4

Показник	2017	2018	2019
Наявний робочий парк вагонів	210	183	167
Необхідний робочий парк вагонів	237	210	197
<i>Дефіцит вагонів</i>	<i>27</i>	<i>27</i>	<i>30</i>
Необхідний інвентарний парк вагонів	329	291	273

З таблиці 3.4 видно, що необхідний робочий парк вагонів протягом розрахункового періоду скорочувався, а дефіцит пасажирських вагонів ПКВЧД-11 з кожним роком зростає. Збільшення дефіциту пов'язано з тим, що списання вагонів з вичерпаним терміном служби (більше 28 років) відбувається швидше, ніж оновлення складу пасажирських вагонів. Оновлюється парк пасажирських вагонів за рахунок придбання нових вагонів чи здійснення капітального ремонту вагонів, який подовжує нормативний термін служби до 41 року.

Поповнення парку пасажирських вагонів новими вагонами або виконання капітального ремонту дасть змогу залучити додаткову кількість пасажирів за рахунок підвищення рівня комфорту та безпеки перевезень.

### 3.3. Розрахунок програмного ремонту депо та визначення кількостей ремонтних позицій

Одними з видів основної діяльності пасажирського вагонного депо (ПКВЧД-11) є виконання всіх видів ремонту рухомого складу. В час жорстокої конкуренції на ринку пасажирських перевезень з автомобільним та авіаційним транспортом, застарілий рухомий склад залізниць заважає залізничному транспорту утримувати свої конкурентні позиції.

На жаль, в Укрзалізниці недостатньо фінансових ресурсів для здійснення оновлення рухомого складу новими вагонами, тому виходом з цієї ситуації може стати подовження нормативного терміну служби рухомого складу за допомогою капітального та деповського ремонту вагонів.

Програма ремонту пасажирського вагонного депо виробляється на основі виробничої програми депо, яка містить план щодо складу, кількості та якості послуг чи продукції, яку депо має виробити та довести до споживача в певному періоді (зазвичай це рік).

Процес ремонту в пасажирському вагонному відбувається в потоці, в дві зміни, має дотримуватись принципу пропорційності та безперервності.

Для оцінки максимально можливої програми ремонту вагонів (тобто потужність), яку може здійснити депо, спочатку розрахуємо наступні показники:

Ритм випуску вагонів – це кількість вагонів, яку депо ремонтує за певний період часу (в нашому випадку ми розраховуємо для години). Розраховується ритм випуску вагонів за наступною формулою:

$$r = \frac{n_{\Phi}^{\Pi}}{t_p} \quad (3.4)$$

де  $n_{\Phi}^{\Pi}$  – це річна програма ремонту вагонів ПКВЧД-11, ваг;

$t_p$  – це дійсний фонд часу роботи устаткування, год. [48]

Річна програма ремонту ПКВЧД-11 за 2019 рік визначається за даними таблиці 2.1 за наступною формулою:

$$n_{\Phi}^{\Pi} = \text{КР} + \text{ПР} + \text{ДР}, \quad (3.5)$$

де КР – це капітальний ремонт вагонів, од.;

ПР – це поточний ремонт вагонів, од.;

ДР – це деповський ремонт вагонів, од. [48]

$$n_{\Phi}^{\Pi} = 18 + 156 + 132 = 306 \text{ вагонів.}$$

Дійсний фонд часу роботи устаткування – це кількість годин, яку фактично працює устаткування, враховуючи фонд робочого часу працівників та кількість змін. Розраховується він за наступною формулою:

$$t_p = \Phi_{\text{яв}} * n_{\text{зм}} * K_p \quad (3.6)$$

де  $\Phi_{\text{яв}}$  – це річний фонд робочого часу для явочного робочого, год.;

$n_{\text{зм}}$  – це кількість змін роботи устаткування (2 зміни);

$K_p$  – це коефіцієнт, який враховує час обладнання в ремонті (приймається рівним 0,95 год.). [48]

Річний фонд робочого часу для явочного робочого розраховується за наступною формулою:

$$\Phi_{\text{яв}} = (D_k - d_{\text{вих}} - d_{\text{свят}}) * t_{\text{змін}} - d_{\text{передсвят}} \quad (3.7)$$

де  $D_k$  – це кількість календарних днів на рік (у 2019 році 365 днів);

$d_{\text{вих}}$  – це кількість вихідних днів на рік (у 2019 році 118 днів);

$d_{\text{свят}}$  – це кількість святкових днів на рік (у 2019 році 11 днів);

$d_{\text{передсвят}}$  – кількість передсвяткових днів на рік (у 2019 році 10 днів);

$t_{\text{змін}}$  – це тривалість зміни, год. (8 годин). [48]

$$\Phi_{\text{фв}} = (365 - 118 - 11) * 8 - 10 = 1878 \text{ годин.}$$

Отже, дійсний фонд часу роботи устаткування дорівнює:

$$t_p = 1878 * 2 * 0,95 = 3568,2 \text{ годин.}$$

Далі розраховуємо ритм випуску вагонів:

$$r = (132+18+156)/3568,2 = 306/3568,2 = 0,086 \text{ ваг/год.}$$

Далі розраховуємо кількість вагонів, які можуть одночасно ремонтуватися на поточно-конвеєрних лініях. Цей показник називають фронтом роботи, і він розраховується за наступною формулою [48]:

$$\Phi_p = r * t_{\text{п}} \quad (3.8)$$

де  $t_{\text{п}}$  – це норма простою вагонів у ремонті, годин (90,4 [47]);

$r$  – це ритм випуску вагонів, ваг/год.

$$\Phi_p = 0,086 * 90,4 = 8 \text{ вагонів.}$$

Отже, максимально можлива програма ремонту депо розраховується за наступною формулою [48]:

$$M = \frac{t_p * \Phi_p}{t_{\text{п}}} \quad (3.9)$$

$$M = (3568,2 * 8) / 90,4 = 316 \text{ вагонів.}$$

Тобто, за рік депо може відремонтувати 316 вагонів, а план ремонту у 2019 році складав 306 вагонів, а отже існує можливість завантажити депо додатковими ремонтами та отримати додатковий прибуток.

### **3.4. Оптимізаційні заходи, щодо завантаження вагонних депо додатковими ремонтами**

Основною діяльністю вагонного пасажирського депо є організації пасажирських перевезень і виконання всіх видів ремонту (капітального, деповського та поточного). В теперішній час, коли депо втрачає прибуток через тенденцію до зменшення кількості пасажирських перевезень, щоб не втрачати конкурентні позиції на ринку транспортних послуг, дуже важливо провести оптимізаційні заходи та підвищити кількість ремонтів, яке може виконати депо за рік, і, за рахунок цього, підвищити прибуток.

Згідно розрахунків, проведених у минулому розділі, максимально можлива програма ремонту депо складає 316 вагонів. План ремонту у 2019 році складав 306 вагонів.

Розрахуємо, скільки вагонів додатково депо могло відремонтувати у 2019 році як різницю між максимально можливою програмою ремонту та фактично виконаною кількістю ремонтів вагонів за 2019 рік у депо:

$$316 - 306 = 10 \text{ вагонів.}$$

Отже, для досягнення максимальної потужності депо ми можемо навантажити його додатковими ремонтами вагонів у складі 10 одиниць.

Для підвищення ефективності роботи депо в сфері ремонту можна зробити наступне:

1. Залучення додаткових вагонів для ремонту. Додаткові вагони для ремонту можуть поставлятися з інших депо (наприклад в 2019 році ПКВЧД-11 співпрацювало з ПКВЧД-9). Для цього треба підвищити привабливість депо для клієнтів, наприклад виконанням специфічних видів ремонту, які не може виконати інше депо. Також можна залучати до ремонту вагони, які належать не тільки Укрзалізниці, а і приватним перевізникам. Залучити нових клієнтів можна за рахунок того, що ремонт вагонів у депо коштує менше, ніж на вагоноремонтних заводах. Так, собівартість виконання КВР пасажирського вагона становить 9 462 тис. грн. з ПДВ, що нижче рівня

виконання КВР в умовах вагоноремонтних заводів, який складає 10 200 тис. грн. з ПДВ.

2. Усунути проблему наявності фізично та морально застарілого обладнання. Простій вагонів у капітальному ремонті у 2019 році склав 50 діб, і частину цього часу ремонт простоював через несправність обладнання, більшість якого була придбана ще за радянських часів. Придбання нового обладнання допоможе зменшити простій вагонів у ремонті через несправність обладнання, тим самим збільшити потужність депо. В теперішній час нові технології з'являються так швидко, що за ними важко встигати, і устаткування дуже швидко стає морально застарілим. Заміна такого обладнання на нове, сучасне, інноваційне та швидке також допоможе скоротити час ремонту одного вагона, що підвищить можливу кількість відремонтованих вагонів за рік і збільшить прибуток.

3. Спеціалізація депо на якомусь одному конкретному виді ремонту. Наприклад, одне депо займається тільки плановими ремонтами, інше – тільки поточними, а третє – тільки капітальними ремонтами. Розглянемо ситуацію, коли в одному депо виконують всі види ремонтів (як в ПКВЧД-11). На рік у депо є певний план ремонтних робіт, який воно повинно виконати. Але часто виникають ситуації, коли необхідно певну кількість рухомого складу, який вийшов з ладу позапланово. Задля виконання термінового ремонту плановий відкладають, і це збільшує простій вагонів у ремонті. Спеціалізація на конкретному виді ремонту дозволить уникнути такої ситуації та збільшити потокову кількість відремонтованих вагонів, тим самим збільшивши дохід.

4. Спеціалізація депо на ремонті якогось конкретного виду вагонів. Це дасть змогу зменшити простої вагонів в очікуванні переорієнтації обладнання на новий тип ремонту, збільшити потокову швидкість ремонту.

Отже, виконання перерахованих вище дій дасть змогу депо зменшити втрати від скорочення пасажирських перевезень та підвищити конкурентоспроможність залізничного транспорту серед інших видів транспорту.

## ВИСНОВКИ

В ході виконання дипломної роботи були виконані наступні дії:

1. Вивченні сутність і поняття стратегії та стратегічних рішень, критерії оцінювання управлінських рішень щодо реформування залізниці та був проведений аналіз наукових праць стосовно стратегій менеджменту.

2. Був проведений аналіз техніко-економічних показників депо за 2017-2019 роки. Він показав, що більшість цих показників має тенденцію до скорочення. Протягом всього аналізованого періоду відбулося зростання лише фонду оплати праці. Також були зазначені основні причини зміни цих показників.

3. Аналіз експлуатаційних витрат з основної діяльності показав, що загальні витрати від експлуатаційної діяльності зростали протягом 2017-2019 років, в основному за рахунок зростання витрат на оплату праці, матеріали і паливо, та збільшення собівартості 1 відправленого вагона. Аналіз експлуатаційних витрат з підсобно-допоміжної діяльності показав збільшення загальних витрат від підсобно-допоміжної та іншої діяльності в основному за рахунок збільшення витрат на паливо, матеріали та інші витрати.

4. Був проведений аналіз структури управління ПКВЧД-11, який показав, що вона має 4 рівні управління, надто розгалужена, тому зараз на підприємстві поступово здійснюють структурні скорочення: зменшення кількості проміжних ланок управління та кількості персоналу.

5. Аналіз основних конкурентів залізничного транспорту з пасажирських перевезень показав, що за останні роки залізничний транспорт втратив дуже велику частку ринку на користь автомобільного та авіаційного транспорту. Так, у 2019 році найбільша частка пасажирообігу була у автомобільного транспорту (36,6%), на другому місці – авіаційний транспорт (32,67%), на третьому місці – залізничний транспорт (30,7%), і найменший

пасажи́рообі́г (0,028%) у водних видів транспорту. Також були вивчені основні фактори, які впливають на залізничні перевезення в Україні.

6. Були вивчені теоретичні основи проведення SWOT-аналізу, та здійснений аналіз основних сильних сторін та можливостей підприємства, які б могли привести підприємство до успіху, та аналіз основних слабких сторін та загроз діяльності підприємства, які можуть привести до його провалу.

7. Був проведений аналіз пасажирського рухомого складу та його оновлення, згідно з яким можна зробити висновок, що списання рухомого складу з вичерпаним терміном служби трапляється швидше, ніж його оновлення. Так, вагонів, які підлягають списанню у 2019 році 1523, а оновлення вагонів (враховуючи придбання і капітальний ремонт) лише 68 вагонів. Також були вивчені такі методи оптимізації використання рухомого складу, як: організація руху денно-нічних потягів на напрямках та кільцювання рухомого складу на два чи три напрямки за різними схемами.

8. Була визначена кількість вагонів нового покоління нам потрібно для ефективної роботи пасажирських перевезень (у 2019 році дефіцит вагонів склав 30 одиниць).

9. Була визначена максимально можлива програма ремонту вагонів – 316 одиниць та запропоновані такі оптимізаційні заходи щодо завантаження депо додатковими ремонтами, як: залучення додаткових вагонів для ремонту з інших депо та від приватних власників; оновлення фізично та морально застарілого обладнання; спеціалізація депо на конкретному виді ремонту чи на ремонті конкретного виду вагонів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Толковый словарь / Под ред. Д.Н. Ушакова. — М.: Гос. Ин-т «Сов. Энцикл.»; ОГИЗ; Гос. Изд-во иностр. И нац. Слов., 2010 г. (4 тома)
2. What Is Strategy? [электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.strategos-m.com/what\\_is\\_strategy.htm](http://www.strategos-m.com/what_is_strategy.htm)
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2016. – 704 с.
4. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – М.: Юрайт, 2013. – 507 с.
5. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: Учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016.
6. Кушнир И.В. Инновационный менеджмент: [учебное пособие] / И.В. Кушнир. – Воронеж.: ИЕП, 2015. – 423 с.
7. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник для студентів ВНЗ / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 194 с.
8. Панов А.И. Стратегический менеджмент / Панов А.И. – М.: ЮНИТИ, 2002.
9. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни: Монографія. – Д: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2006. – 252 с.
10. Саух І. В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств/ І.В. Саух// Економічні науки. – 2017.
11. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством./ Л. М. Могильна// Економіка і суспільство. – 2018. №15.

12. Осовський О.А., Стратегія управління підприємствами харчової промисловості/ О.А. Осовський, Г.В. Осовська// Вісник ЖДТУ: економіка, управління та адміністрування. – 2017.
13. Аванесова Н. Е. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством/Н. Е. Аванесова, А. С. Лубенська// Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017.
14. Іващенко А. Г. Сучасні стратегії організаційного розвитку промислового підприємства/ А. Г. Іващенко// Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2020.
15. Національна транспортна стратегія України на період 2030 р. від 30 травня 2018 р. [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
16. Дергоусова А. О. Стратегічний розвиток залізничного транспорту в умовах реформування/ А.О. Дергоусова // Ефективна економіка. – 2017. - № 24. – С. 112-115.
17. Дикань В. Л. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у Євроінтеграційному векторі / В. Л. Дикань, Г. Є. Островерх // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – №. 62.
18. Наумова О. Е. Сервіс як фактор підвищення конкурентоспроможності залізничних перевезень. / О. Е. Наумова, О. І. Антонова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018.
19. Мельник Т. С. Показники безпеки пасажирського транспорту в системі SERVQUAL та комплексній оцінці конкурентоспроможності/ Т. С. Мельник // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017.
20. Фоломкіна І. С. особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481-486.

21. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
22. Стратегічні рішення: сутність, особливості, рівні [електронний ресурс] – Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_131951\\_strategichni-rishennya-sutnist-osoblivosti-rivni.html](https://studopedia.com.ua/1_131951_strategichni-rishennya-sutnist-osoblivosti-rivni.html)
23. Процес прийняття стратегічних рішень [електронний ресурс] – Режим доступу: [https://studopedia.su/2\\_42625\\_protse-priynyattya-strategichnih-rishen.html](https://studopedia.su/2_42625_protse-priynyattya-strategichnih-rishen.html)
24. В.І. Оспіщев, О.І. Костенко, Д.О. Пруненко. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів напрямів підготовки «Транспортні технології» і «Менеджмент». Харків: ХНАМГ, 2006.
25. Менеджмент аграрних підприємств / Дем'яненко С.І. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — 347 с.
26. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера. Навчальний посібник / К.: , 2002.- 518 с.
27. Техніко-економічні показники / Сінягов А.А. // Велика радянська енциклопедія: [в 30 т.] / Гол. ред. А. М. Прохоров. - 3-є вид. - М.: Радянська енциклопедія, 1969-1978.
28. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
29. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. Економіка виробництва / Конспект лекцій, Харків 2012.
30. Собівартість залізничних перевезень [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://helpiks.org/6-84711.html>
31. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. — К.:Знання, 2008. - 679 с.
32. Господарський кодекс України [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

33. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.
34. Функціональна структура управління [електронний ресурс] – Режим доступу: [https://studme.com.ua/1679042211197/ekonomika/funktsionalnaya\\_struktura\\_upravleniya.htm](https://studme.com.ua/1679042211197/ekonomika/funktsionalnaya_struktura_upravleniya.htm)
35. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної структур управління/ В. Шорохов// Збірник наукових праць «Ефективність державного управління», 2015. – 201- 210 с.
36. Петренко Л. А. Оцінювання рівня організації управління підприємством/ Л. А. Петренко, М. М. Трейнк// Теорія і практика стратегічного управління, 2015. – 107-118 с.
37. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : Підручник.-К.: КНЕУ, 2008.
38. "Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності", що затверджен наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. N 336.
39. Зарудна Н.Я. Відділ постачання: організаційні структури, основні завдання та функції//Наукові конференції: [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://intkonf.org/zarudna-nya-viddil-postachannya-organizatsiyni-strukturi-osnovni-zavdannya-ta-funktsiyi/>
40. Закон України «Про охорону праці» [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
41. Чаркіна Т. Ю., Коновалова І. М. Фактори, що впливають на ефективність залізничних пасажирських перевезень в Україні. Матеріали 80 міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту» (Дніпро, 23-24 травня 2020 р.) – Д.:ДНУЗТ, 2020. – с. 300-302.

42. Чернов В.А., Теория экономического анализа / Чернов В.А. - М. : Проспект, 2017. - 384 с.
43. Сучасний стратегічний аналіз: навчальний посібник / Є.Ю. Кузнєцова [и др.]; під загальною ред. проф., д-ра екон. наук О.Ю. Кузнєцова. Єкатеринбург: Вид-во Урал. ун-ту, 2016.- 131с.
44. Горєлов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во. ХНАДУ, 2010.
45. Л. М. Лобойко, Ю.С. Бараш, О. О. Карась / Оптимізація руху пасажирських поїздів / с. 46-52
46. Характеристика вагонного парку та структура управління його технічним обслуговуванням і ремонтом в Україні [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://vunivere.ru/work41589>
47. Наказ Міністерства транспорту України «Про затвердження Правил користування вагонами і контейнерами» [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-99#Text>
48. Стрекалина Р.П. Экономика, организация вагонного хозяйства. Учебник для техникумов и колледжей ж.д. транспорта .-М.: Маршрут,2005. — 436 с. (с239)
49. Доповнення та зміни N 3 до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001203-01#Text>
50. Посадова інструкція секретаря директора [електронний ресурс] – Режим доступу: [https://jobs.ua/rus/job\\_description/view/17](https://jobs.ua/rus/job_description/view/17)