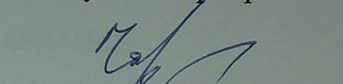


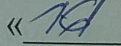
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Український державний університет науки і технологій

Кафедра «Економіка та менеджмент»

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

 Тетяна ЧАРКІНА

«  » грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

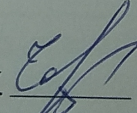
Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

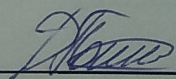
Тема: Підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень
в умовах економічної кризи.

Theme: Increasing the competitiveness of passenger traffic in the economic crisis.

Керівник дипломної роботи:

д. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту  Тетяна ЧАРКІНА

Студент групи МО2026



Деніс ПАНІН

Student

Denys Panin

Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна
Факультет «Економіко-гуманітарний» кафедра «Економіка та менеджмент»
Спеціальність «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри

О.М. Гненний

« _____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

до дипломної роботи студента

Паніна Дениса Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень в умовах економічної кризи

Затверджена наказом по університету № 67ст від 02.02.2021р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань до розробки) _____

Вступ. Розділ 1. Конкурентоспроможність пасажирських перевезень як предмет дослідження

Розділ 2. Вплив економічної кризи на конкурентоспроможність залізничних пасажирських перевезень

Розділ 3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень в умовах економічної кризи

Висновки

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

6. Консультанти (з назвами розділів)

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ р.

Керівник дипломного проекту _____ Тетяна ЧАРКІНА
(підпис) (ПІБ)

Завдання прийняв до виконання _____ Деніс ПАНІН
(підпис) (ПІБ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва розділу дипломної роботи	Термін виконання розділу роботи	Примітки
1	Вступ. Розділ 1. Конкуреноспроможність пасажирських перевезень як предмет дослідження	11.10 – 17.10 30%	
2	Розділ 2. Вплив економічної кризи на конкуреноспроможність залізничних пасажирських перевезень	08.11 – 14.11 60%	
3	Розділ 3. Стратегії підвищення конкуреноспроможності пасажирських перевезень в умовах економічної кризи	29.11 – 05.12 100%	
	Висновки		

Студент-дипломник _____

Керівник роботи _____

Анотація

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 102 сторінок, в тому числі 87 сторінок основного тексту. 10 таблиць, 17 рисунків. Список літератури налічує 57 джерел.

Магістерська робота на здобуття кваліфікаційного рівня «магістр з менеджменту» - Український державний університет науки і технологій Дніпро, 2021.

Тема дипломної роботи: Підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень в умовах економічної кризи.

Метою дипломної роботи є розробка заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень в умовах економічної кризи.

В дипломній роботі у першому розділі розглянуто сутність конкуренції та її роль на ринку транспортних послуг, зроблено аналіз наукових праць щодо конкурентоспроможності пасажирських перевезень, визначено стратегії конкуренції для підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень.

В другому розділі проаналізовано: діяльність пасажирської компанії за три роки, сучасний стан парку пасажирських вагонів, визначено вплив деяких факторів пасажирських перевезень на конкурентоспроможність залізничного транспорту та вплив економічної кризи на розвиток пасажирських перевезень в різних країнах.

В третьому розділі визначені пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень в Україні, запропоновано концесія вокзалів, як шлях підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень, розраховано економічний ефект від розширення парку нових вагонів.

Ключові слова: стратегії конкуренції, пасажирські залізничні

перевезення, концесія вокзалів, економічна криза, економічний ефект.

Abstract

Explanatory note: 102 pages, including 87 pages of body text. 10 tables, 17 figures. The list of literature includes 57 sources.

Master's thesis for the qualification level "Master of Management" -
Ukrainian State University of Science and Technology
Dnipro, 2021.

Thesis topic: Improving the competitiveness of passenger traffic in the economic crisis.

The purpose of the thesis is to develop measures to increase the competitiveness of passenger traffic in the economic crisis.

In the first chapter the essence of competition and its role in the market of transport services is considered, the analysis of scientific works on competitiveness of passenger transportations is made, competition strategies for increase of competitiveness of passenger transportations are defined.

The second section analyzes: the activities of the passenger company for three years, the current state of the passenger car fleet, identified the impact of some factors of passenger traffic on the competitiveness of rail transport and the impact of the economic crisis on passenger development in different countries.

The third section identifies priority areas for increasing the competitiveness of rail passenger transport in Ukraine, proposed a concession for railway stations as a way to increase the competitiveness of passenger transport, calculated the economic effect of expanding the fleet of new cars.

Key words: competition strategies, passenger railway transportation, station concession, economic crisis, economic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ.	10
1.1. Сутність конкуренції та її роль на ринку транспортних послуг.	10
1.2. Аналіз наукових праць щодо конкурентоспроможності пасажирських перевезень	18
1.3. Стратегії конкуренції для підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень.	23
1.4. Ринок транспортних послуг та конкуренти на ньому.	32
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.	39
2.1. Основні показники роботи пасажирської компанії.	39
2.4. Аналіз організаційної структури управління пасажирської компанії та її недоліки.	61
2.5 Вплив економічної кризи на розвиток пасажирських перевезень в різних країнах	67
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ... ..	73
3.1. Визначення пріоритетних напрямків підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень в Україні. ..	73
3.2. Концесія вокзалів, як шлях підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень.	78
3.3 Економічний ефект від розширення парку вагонів.	84
ВИСНОВКИ.....	89
Список використаної літератури.	91

ВСТУП

Весь сучасний світ переживає наслідки пандемії коронавірусу, що спричинила світову економічну кризу та карантинні заходи, що мають негативні наслідки для всіх галузей, для великої кількості підприємств та компаній. Транспорт – одна з тих галузей, що получила дуже великі збитки, значно скоротилися обсяги перевезень по всім напрямкам, дуже посилилася конкуренція на ринку транспортному ринку, пасажирське господарство Укрзалізниці, яке й до того було у скрутному становищі, опинилась у скруті.

Пасажирські перевезення існують з метою надання послуг з перевезення пасажирів, з додержанням графіку руху, з максимальною якістю та сервісом додаткових послуг

Актуальність полягає в тому, щоб бути конкурентоспроможними залізничні пасажирські перевезення повинні мати конкурентні переваги, що дають можливість підприємству вести конкурентну боротьбу на ринку транспортних послуг, що є важливою часткою ефективної роботи підприємства.

Першочергове питання щодо подолання відставання у розвитку мережі українських залізниць від залізниць країн Європи, які сьогодні істотно випереджають залізниці України.

Проведення інноваційних змін на залізничному транспорті сприятиме прискоренню темпів європейської інтеграції, та підвищенню конкурентоспроможності українських залізниць на ринку транспортних послуг, дасть можливість ефективно використовувати вигідне геополітичне розташування України, а також збалансувати інтереси залізниць та споживачів їх послуг.

Питанням конкурентоспроможності пасажирських перевезень на залізничному транспорті приділяли увагу в своїх працях такі вчені: І.М. Аксьонов [1, с. 45-48], Ю. С. Бараш., І.В. Белов [2], В. Г. Галабурда, В.П.

Гудкова [5], Л.В. Дикань, Б.Б. Остапюк., М. О. Єрьоміна, Л.В. Марценюк, А.В.Момот, О.П.Пінчук, Сич Є.М., Терешина Н.П., Т.Ю. Чаркіна та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень в умовах економічної кризи.

Мета дослідження зумовила розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність конкуренції та її роль на ринку транспортних послуг;
- зробити аналіз наукових праць щодо конкурентоспроможності пасажирських перевезень;
- визначити стратегії конкуренції для підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень;
- проаналізувати ринок транспортних послуг та конкуренти на ньому;
- зробити аналіз основних показників роботи пасажирської компанії за 2017-2020рр;
- проаналізувати структуру парку та динаміка придбання нових пасажирських вагонів;
- визначити вплив деяких факторів пасажирських перевезень на конкурентоспроможність залізничного транспорту;
- виявити вплив економічної кризи на розвиток пасажирських перевезень в різних країнах;

- визначити пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень в Україні;

- запропонувати концесія вокзалів, як шлях підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень.

- розрахувати економічний ефект від розширення парку вагонів.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення управління конкурентоспроможністю пасажирських перевезень

Предмет дослідження – заходи щодо управління конкурентоспроможністю пасажирських перевезень в умовах економічної кризи

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі використовувалися системний підхід і такі методи досліджень:

- метод математичної статистики – для обробки статистичних даних роботи пасажирського господарства за звітний період;

- метод математичного аналізу, статистичного групування та порівняння – для визначення закономірностей роботи залізничного транспорту у звітному періоді;

- метод прогнозування – використовуються як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення відносно майбутнього в цілях його визначення;

- методи спостереження, деталізації, групування та узагальнення – для оцінки існуючої структури та визначення її недоліків, в умовах реформування

Практичне значення. Запропоновано концесія вокзалів, як шлях підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень, що дозволить отримати додатковий дохід Укрзалізниці та пасажирському господарству, розраховано економічний ефект від розширення парку вагонів нового покоління, як шлях підвищення конкурентоспроможності залізничних перевезень, за рахунок надання більш якісних послуг та сервісу перевезень

Опубліковані тези за темою диплому

Напрямки управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень. Чаркіна Т.Ю., Панін Д. Д., Наволочка В.О. Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту [Текст] : матеріали 81 Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 квітня 2021 р. / за заг. ред. А. В. Радкевича, Р. В. Рибалки. Дніпров. нац. ун-т. залізнич. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2021. – 432 с. – С. 254-255.

РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ.

1.1. Сутність конкуренції та її роль на ринку транспортних послуг.

Всі види транспорту, які існують на ринку транспортних послуг займаються перевезенням пасажирів. Вони повинні надавати свої послуги якісно, швидко, комфортно та за сприятливою ціною.

На транспортному ринку свої послуги пропонують різні види транспорту:

- Річковий транспорт;
- Авіаційний транспорт;
- Автомобільний транспорт;
- Морський транспорт;
- Місцевий транспорт.

Кожний, з цих видів транспорту виходить на ринок зі своїми послугами. А кожне підприємство, намагається здобути перевагу над іншими підприємствами, надати свої послуги краще за інших та отримати прибуток. Можливості підприємства в досягненні цієї переваги визначаються таким поняттям, як конкурентоспроможність.

На сучасному транспортному ринку України є більшість випадків, коли переважають пропозиції над попитом. Зараз певні послуги у перевезеннях пасажирів одночасно надають багато підприємств, які практично не відрізняються один від одної. У такій ситуації споживач буде надавати перевагу тому виду транспорту, який на одиницю своєї вартості задовольняє більше його потреби ніж послуги конкурентів.

Тому конкуренція змушує підприємства надавати більш якісні послуги, за привабливою ціною та розвинутим спектром додаткових послуг.

Теорією конкуренції займалися такі вчені як: А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, П. Хейне, А. Ю. Юданов, І. Р. Юхновський та Р. А. Фатхутдінов.

Наприклад П. Хейне [2], визначав: «Конкуренція – це прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ».

Провідний вчений Й. Шумпетер [3], визначив що конкуренцію являє собою суперництво нового зі старим (нові товари, нові технології, нові джерела забезпечення потреб, нові типи організацій тощо).

Тобто ефективна конкуренція — це конкуренція нового типу, вона побудована на основі новаторства

У навчальному посібнику «Управління конкурентоспроможністю організацій» Р. А. Фатхутдінов, висловлює своє тлумачення терміна «конкуренція»: «процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретному ринку (території) для отримання перемоги або досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами...» [4, с. 33].

А. Ю. Юданов [5, с.10], визначає, що «Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни обстановки. У той же самий момент, як відбулися зміни, в кращому положенні виявляються ті фірми, які краще до них пристосовані».

Як зараз ми бачимо, що у теперішній час, особливо у стані економічної кризи, ті підприємства, а особливо їх керівники, які швидко приймають вірні рішення та пристосовуються до змін навколишнього середовища, а саме: проводять швидко організаційні, виробничі, технологічні, управлінські, структурні зміни або інші зміни. Вони не тільки не втрачають свій дохід, а ще й збільшують його.

Як було доведено великою кількістю економістів, конкуренція – це велика сила розвитку суспільства

Конкурентоспроможність послуги – це властивість послуги, обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних (споживчих) й організаційно-економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення нею конкретної потреби певного ринку [7].

В свою чергу в конкурентоспроможності транспортних послуг відображаються можливості підприємства, рівень кваліфікації її робітників, організаційний рівень виробництва. Підприємство вважається найбільш успішним, коли його основними перевагами над конкурентами є фактори - якість та ціна послуги.

Відтак, конкурентоспроможність транспортного підприємства можна визначити як спроможність забезпечувати пропозицію транспортних послуг найкращим чином, у порівнянні з конкурентами, задовольняти вимоги різних сегментів транспортного ринку за умови дотримання стандартів якості підприємства та стандартів галузі [8].

Наприклад на даний час на ринку транспортних послуг усі види транспорту надаючи пасажиром свої послуги по перевезенням, хочуть як можна більше отримати дохід, але ні всі вони однаково належним чином це роблять.

Наприклад автомобільний транспорт, переваги якого полягають у тому, що можуть здійснювати перевезення «від дверей до дверей», та їх поїздки більш ритмічні, чим наприклад на залізничному транспорті, але не завжди вони мають належний стан рухомого складу: автобусів, маршруток та автомобілів. Застарілий рухомий склад, відсутність туалетів, кондиціонерів, можливості харчування у дорозі, все це робить поїздку не привабливою. А ще не всі дороги відповідають якості, тому така подорож, особливо яка триває більше 4-5 годин, дуже втомлює та після неї потрібен час, щоб прийти до нормального стану.

Якщо ми говоримо про *конкурентоспроможність послуги*, то потрібно пам'ятати, ті фактори, які більше всього на це впливають. Це якість, ціна

послуги, сервіс та отримання спектру додаткових послуг, але в умовах карантину додатково велике значення набуло безпечність послуги та отримання повної інформації про послугу швидко та легко, не виходячи з дому. Якщо чотири основні фактори були важливими завжди для конкурентоспроможності, то два нових фактори безпечність надання послуги та інформованість про послугу значно набули сенсу після введення карантинних заходів та після них будуть теж дуже важливими (рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 – Фактори, які впливають на конкурентоспроможність послуги по перевезенням пасажирів

Джерело: [4, с. 35] з доробкою автора

Тому що наприклад безпечність надання послуги важлива конкретно для всіх видів транспорту, так як в умовах карантину у 2020 році спад пасажирських перевезень відчули на собі усі види транспорту і залізничний транспорт не виключення.

Зазначається, що на Укрзалізницю значно вплинуло зниження доходів від вантажних та пасажирських перевезень порівняно з 2019 роком на 10,3%

та 58,3% відповідно. Також на фінансовому результаті позначилося значне коливання курсових різниць, внаслідок чого отримано чистий збиток від курсових різниць у розмірі 5,5 млрд грн проти 4,3 млрд грн чистого прибутку у 2019 році [9].

Це сталося тому, через обмеження, які були введені на Україні, економічна активність підприємств значно знизилась, весь пасажирський транспорт на декілька місяців повністю призупинив свою діяльність і залізниця у тому числі. Залізничні пасажирські перевезення припинили свою роботу на усіх напрямках починаючи з березня 2020 року, а коли через декілька місяців вони були відновлені, зниження пасажиропотоку відчувалось ще довго. Люди у карантинних умовах не мали змоги подорожувати, та здійснювати поїздки так як не хотіли ризикувати своїм здоров'ям та життям.

Наприклад Укрзалізниця після закінчення карантину для безпечності подорожі залишила у композиції поїзду лише вагони купе та СВ, за карантинними умовами в вагонах купе продавалися квитки ні на всі міста, а через один з додержанням дистанції, а плацкартні вагони на деякий час зовсім зняли.

Конкурентоспроможність вимушує підприємства знаходити все нові шляхи для нової організації роботи, нові стратегії розвитку підприємства та нові інноваційні методи, для того щоб бути конкурентоспроможним підприємство повинно мати конкурентні переваги.

Конкурентні переваги у сфері виробництва – це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі діяльності. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій [10, с. 92]. Основними видами конкурентних переваг є: ресурсні, технологічні, інтелектуальні (управлінські); ринкові; інноваційні; культурні

(таблиця 1.).Важливо розуміти, що ринкове середовище дуже динамічне, тому оцінка конкурентних переваг і недоліків учасників ринку безперервно змінюється в залежності від поточної ситуації і аналізованих груп конкурентів. Так і на ринку транспортних послуг ситуація постійно змінюється.

Таблиця 1

Види конкурентних переваг

Джерело [розробка автора]

Види конкурентних переваг	Сутність конкурентної переваги	на залізничному транспорті України
ресурсні	наявність доступу до дешевої і якісної сировини; налагоджена система ефективного використання ресурсів; постачальники.	електроенергія, паливо не є дешевою для Укрзалізниці, хоча існують налагоджені постачальники та система економічного використання ресурсів
технологічні	наявне сучасне обладнання, що ефективно впливає на продуктивність і якість товарів; патентовані технології.	На даний час рухомий склад сильно зношений, наявність вагонів нового покоління мала, потреба у закупівлі у закупівлі нових вагонів і локомотивів значна. Потреба у високошвидкісному русі та мультимодальних перевезеннях.
інтелектуальні (управлінські)	висококваліфіковані працівники; наявність оптимальної системи менеджменту	Укрзалізниця має висококваліфікованих працівників, але менеджмент її потрібно удосконалити, не має реалізації стратегічних рішень та є корупція, яка уповільнює роботу підприємств залізниці.
ринкові	можливість доступу до ринків; висока частка ринку, каналів розподілу; наявність реклами, ефективної системи збуту і післяпродажного обслуговування.	На транспортному ринку є жорстка конкуренція між видами транспорту, сегмент ринку постійно падає із-за зменшення обсягу перевезень, нестачі якості послуг та застарілий рухомий склад.
інноваційні	забезпечуються за рахунок застосування у виробничій діяльності господарюючого суб'єкта результатів НДДКР і дозволяють формувати різноманітність асортименту продукції, що випускається з удосконаленими характеристиками;	Поїзди Тарпан та нові пасажирські вагони Крюковського заводу, поїзди Шкода - все це є, але у малому обсязі. Потрібно впровадження швидкісних магістралей, ХАБів, розвиток мультимодальних перевезень,

		цифровізація залізничного транспорту.
культурні	характеризуються близькістю або відмінностями культури країни; дозволяють суб'єктам господарювання успішно функціонувати в країнах з близької культурою	Міжнародні перевезення єдині, які приносять дохід Укрзалізниці, вводяться нові напрямки та нові поїзди. Це сполучення потрібно більше розвивати.

На конкурентоспроможність впливає низка чинників, які об'єктивно впливають на підприємство, а також суб'єктивних, які залежать від команди управління підприємствами, організації, цілеспрямованості робіт, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності.

Кожне підприємство, яке має конкурентну перевагу, хоче бути конкурентоспроможним довгий час та отримувати більший прибуток. Відповідно стійка конкурентна перевага – це цінність та велика вигода. Чим більше цінностей має підприємство тим краще, а підприємство більш конкурентоспроможне.

Важлива умова — аналогічна цінність не може застосовуватися ні вже наявними, ні потенційними конкурентами, а вигоди від її використання не можуть бути скопійовані.

Конкурентоспроможність організацій – це здатність у виробників і продавців товарів (послуг) конкурувати з своїм суперниками, котрі поставляють на ті ж ринки аналогічні товари (послуги).

У такій конкурентній боротьбі, коли кожна організація хоче отримати більшу частину ринку, організації для залучення покупців використовують:

- рекламу;
- зниження цін;
- підвищення якості продукції;
- надання до продажних і після продажних послуг.

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

При розробці стратегії конкуренції необхідно, з однієї сторони, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позицію на ринку, а, з іншої сторони, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в котрій працює підприємство.

При цьому підприємство може вибрати масовий ринок чи вузьку ринкову нішу. Комбінуючи цільові ринки з основними стратегіями, підприємство розширює сферу вибору стратегії. Коли стратегії мінімізації витрат та диференціації продукції націлені на масовий ринок, вони називають лідерством у витратах та диференціацією продукції відповідно. Але коли ці ж стратегії спрямовані на ринкову нішу, вони називаються фокусуванням.

Вибір конкретної стратегії конкуренції суттєво залежить від стратегічного потенціалу підприємства та можливостей розширення його ресурсів. Саме внутрішнє середовище підприємства у великій мірі визначає можливість виконання обраної стратегії.

Конкурентоспроможність означає ступінь переваги продукту над ринком проти іншими, конкуруючими продуктами, аналогічного призначення.

Конкурентна перевага системи - це будь яка ексклюзивна цінність, яку має система і яка дає їй перевагу перед конкурентами.

Потрібно збільшувати конкурентні переваги. У залізничного транспорту України є ряд конкурентних переваг.

До цінностей залізничного транспорту можна віднести:

- підвищення якості життя;
- збереження екосистеми;
- надійність, комфортабельність;
- очність прибуття вантажів і пасажирів;
- транзитне розташування (геополітичне) України;
- пропускна спроможність ліній, станцій;
- ціна послуги;
- швидкість доставки та ін.

Але цього не достатньо, щоб удержувати постійно свою частку ринку, потрібно розвиватися далі в інноваційному напрямку. Для пасажирських перевезень залізничного транспорту це:

- Введення рухомого складу нового покоління;
- Нові напрямки перевезень;
- Введення швидкісних магістралей;
- Запровадження мультимодальних перевезень;
- Підвищення якості перевезень;
- Організація нових послуг;
- Розвиток залізничного туризму та інше.

1.2. Аналіз наукових праць щодо конкурентоспроможності пасажирських перевезень

Зараз весь світ лихоманяє наслідки економічної кризи та карантинними заходами, викликаними пандемією. Темпи зростання багатьох

успішних підприємств значно скоротилися, відбулось значне скорочення обсягів перевезень. Посилилась конкуренція на транспортному ринку, залізничний транспорт який і без того мав труднощі в процесі свого розвитку, опинився у дуже скрутному становищі.

На даний час, в умовах кризи, підприємствам транспорту як і іншим підприємствам дуже складно працювати на ринку транспортних послуг, необхідно шукати альтернативні шляхи отримання додаткових доходів для пасажирського господарства та нарощування обсягів перевезень. А це неможливо без введення новітніх технологій, нових послуг та змін в організаційної роботі підприємства. Тому що в умовах жорстокої конкуренції, виживає той, хто швидше пристосувався до змін навколишнього середовища. Нові знання, нові форми ведення бізнесу, навчання персоналу все це надає підприємству конкурентні переваги та робить його більше конкурентоспроможним.

Вміння будь - якого підприємства вчитись виходити на нові ринки є, зараз, вирішальною конкурентною перевагою. На транспортному ринку це теж актуально, тому що там існує жорстка конкуренція між видами транспорту.

Сутності конкуренції, методам та стратегіям конкуренції приділяють увагу багато вчених. Питанням конкурентоспроможності пасажирських перевезень на залізничному транспорті приділяли увагу в своїх працях такі вчені: І.М. Аксьонов [1, с. 45-48], Ю. С. Бараш., І.В. Белов [2], В. Г. Галабурда, В.П. Гудкова [5], Л.В. Дикань, Б.Б. Остапюк., М. О. Єр'оміна, Л.В. Марценюк, А.В.Момот, О.П.Пінчук, Сич Є.М., Терешина Н.П., Т.Ю. Чаркіна та ін.

Автор І. М. Аксьонов для підвищення ефективності пасажирських перевезень запропонував використовувати методи логістики та стратегічного маркетингу [11, с.52-58], автор наводить схему логістичної підприємницької системи обробки пасажирських потоків, за допомогою якої він пропонує підвищити ефективність пасажирських перевезень.

Пасажирський комплекс, на його думку, це – складна, умовно дискретна, динамічно детерміновано-ймовірна відкрита логістична система, яка побудована з взаємопов'язаних елементів. Автор пропонує схему взаємозалежності окремих операцій для ефективності всього пасажирського комплексу.

Автори у своїй монографії [12, с. 30] ствержують: «Для визначення реальної конкурентоспроможності пасажирських перевезень будь-якого виду транспорту автором було запропоновано новий узагальнюючий показник конкуренції – УЗК і розраховані нові математичні значення усіх складових інтенсивності конкуренції цього показника. На основі досліджень, виконаних в даній науковій роботі, автор пропонує для вирішення проблеми рівних умов роботи усіх видів пасажирських перевезень на ринку транспортних послуг новий показник, який додатково до американського включає три показника інтенсивності конкуренції що враховують: шкоду, яку завдають пасажирські перевезення довкіллю та суспільству; величину субсидій та інвестицій на утримання і розвиток інфраструктури будь-якого виду транспорту; соціальну спрямованість окремих видів пасажирських перевезень, яка є основною складовою рентабельності.

Доктор економічних наук Дикань В.Л. констатує: «Конкурентні переваги з'являються у підприємств лише в разі, коли виробництво працює і розвивається досить ефективно, а стратегія досить унікальна, тобто інноваційна. Однак, специфіка економічної обстановки в країні, а також недосконалість існуючих інститутів влади є передумовами для появи проблем у інноваційної стратегічної діяльності підприємств. Зміни, що відбуваються в світі, орієнтація найбільш успішних підприємств на інновації теж значно впливають на стратегічний розвиток підприємств України. Половина підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність належать державному сектору або діють на підставі так званих державних замовлень. Приватні підприємства повинні бути готові до того, що при випуску інноваційної продукції або послуг, ризики дуже високі...Однак, в разі успіху,

підприємство отримує конкурентні переваги, які є унікальними, тобто такі підприємства визначають стан ринку». [15, с. 9]

У своїй роботі М. О. Єрьоміна констатує: «Так, доведення якості комфорту в швидкісних пасажирських поїздах до європейського рівня в Україні повинно привести до максимально можливого підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту і привабленню якомога більшого пасажиропотоку.

Необхідно також відзначити, що впровадження і використання швидкісного пасажирського руху дозволить не лише розширити ринок транспортних послуг для пасажирів, але й дозволить підприємствам інших галузей (машинобудівництва, підприємства електротехнічної промисловості та ін.) перейти на якісно новий рівень виробництва.

Економічна і соціальна привабливість високошвидкісних залізниць у масштабах держави також полягає і в тому, що відносно невеликий негативний вплив на навколишнє середовище, у порівнянні з іншими видами транспорту...» [16].

Для підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень автори [17, с. 4] Бараш Ю. С., та Момот А. В. пропонують: «Для відвоювання на ринку пасажирських транспортних послуг своєї ніші Українська залізнична швидкісна компанія мусить усунути вказані недоліки, а Укрзалізниця – реконструювати залізничну інфраструктуру для курсування поїздів зі швидкостями до 200 км/год., що потребує значних коштів. Для подальшого підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень та витіснення на деяких напрямках руху авіаційного транспорту в Україні необхідно побудувати ізольовані магістралі для швидкості руху поїздів 300-350 км/год, включити Українську високошвидкісну мережу у євразійський транспортний простір та залучити для будівництва високошвидкісних магістралей (ВШМ) приватний капітал, оскільки держава сама не в змозі виділити такі кошти»

Автори [18, с. 313] наголошують, що для «Підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту можливе не лише за рахунок оновлення транспортної інфраструктури (вокзалів, станцій, обладнання колійного, електрозабезпечення та інших господарств) та рухомого складу (закупівля сучасних поїздів та локомотивів), а й шляхом задоволення пасажирів з погляду повноти та рівня послуг, що надаються пасажиром, починаючи з купівлі квитка і закінчуючи прибуттям у пункт призначення. В цьому контексті для визначення рівня задоволеності пасажирів АТ «Укрзалізниця» доцільно проводити регулярні соціальні дослідження – опитування, зокрема, на залізничних вокзалах, у нічних та денних поїздах. Це дозволить своєчасно виявляти критичні зони в пасажирських перевезеннях та впроваджувати відповідні превентивні заходи.

Крім того, для поліпшення роботи персоналу, що працює на залізниці, вкрай необхідно застосовувати ефективні, перевірені іншими компаніями мотиваційні важелі впливу на продуктивність та якість роботи працівників».

Пінчук О. П. в роботі [19] для підвищення конкурентоспроможності приміських пасажирських поїздів запропонувала новий економічно обґрунтований принцип курсування поїздів, зонного обслуговування, на окремих напрямках руху, уведення яких дозволить знизити термін їх обороту і тим самим вивільнити певну кількість дефіцитного моторвагонного складу, а також організувати додаткові поїзди на напружених напрямках руху. Вона також удосконалила диференціацію тарифів на перевезення пасажирів у приміському та регіональному сполученнях, яка на відміну від існуючої одночасно враховує:

- попит на перевезення пасажирів на певному напрямку руху;
- попит на перевезення пасажирів у різні періоди року та тижня;
- швидкість руху і комфортність приміського поїзда, що дозволило розробити нові принципи побудови тарифів на перевезення пасажирів у приміському та регіональному сполученнях в умовах реформування приміського господарства і оперативно впливати на вартість пасажирських

перевезень, а також підвищити конкурентоспроможність поїздів приміського та регіонального сполучення.

У своїй статті автором Чаркіною Т.Ю. [19] « Запропоновано для виходу з кризового стану пасажирського комплексу залізничного транспорту використовувати такі стратегії антикризового управління: стратегію "паралельної діяльності", стратегію "стрибка", стратегію "пілотного проекту", стратегію "розширення вузького місця". При цьому розкрито можливість застосування тієї чи іншої стратегії у конкретних напрямках роботи залізниці.

Автор наполягає, що запропоновані заходи дадуть можливість керівництву Укрзалізниці знизити збитки від пасажирських перевезень та отримати додатковий прибуток для пасажирського комплексу загалом та Укрзалізниці. Для захоплення додаткових ніш на ринку пасажирських транспортних послуг автор пропонує створити транспортні пересадочні вузли — ХАБи. Крім того, оновлення транспортної інфраструктури та рухомого складу, розширення спектру послуг пасажирам та підвищення їхнього рівня дозволить залізниці підвищити імідж на ринку транспортних послуг, а отже, підвищити конкурентоспроможність залізниць у порівнянні із найбільшим конкурентом — автомобільним транспортом, та повернути значну частину втраченого пасажиропотоку, переорієнтувавши потенційних пасажирів з інших видів транспорту на залізничний ».

1.3. Стратегії конкуренції для підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень.

Потрібно зауважити, що будь-який ринок, незалежно від його конкретного виду, базується на таких основних елементах: ціні, попиті і пропозиції, конкуренції. Ринок – це інструмент, або механізм, що зводить разом покупців (пред'явників попиту) і продавців (постачальників) окремих

товарів і послуг. Одні ринки є локальними, тоді як інші носять міжнародний або національний характер [4].

Інструменти, що сприяють встановленню рівноваги на ринку:

По-перше, це ціни. Зміна відносних цін послужило орієнтиром для виробника при визначенні необхідності зміни обсягів виробництва. Зміна цін вплине на вибір технології виробництва. Ціни в остаточному підсумку визначили й те, ким при даному рівні прибутків буде спожитий продукт. По-друге, це попит і пропозиція.

Попит - це представлена на ринку потреба в товарах (послугах), обумовлена кількістю тих, або інших товарів, які споживачі можуть купити при сформованих цінах і грошових доходах.

Пропозиція - це кількість товарів, що є в продажу за даною ціною. Зміна співвідношення між попитом і пропозицією породжує коливання ринкових цін навколо так званої ціни рівноваги. Через ці коливання встановлюється той рівень цін, при якому забезпечується рівновага попиту і пропозиції і в остаточному підсумку рівновага виробництва і споживання.

Нарешті, по-третє, це *конкуренція*.

Мета кожного підприємця - максимізація прибутку, а, отже, і розширення масштабів господарської діяльності.

В конкуренції існує «Закон підвищення потреб людини» – це об'єктивний закон, відповідно до якого у світі відбувається процес збільшення кількості видів і зміна структури споживчих товарів і послуг. Кількість видів товарів і послуг подвоюється приблизно кожні 10 років, причому темпи підвищення потреб на ексклюзивні товари і послуги престижної якості приблизно в два рази вище за темпи підвищення на товари і послуги для бідних верств населення [4, с.61-62].

Про що це говорить? Якщо ще 20 років тому транспортні перевезення надавали пасажиром послуги, і потреба була у їх якості, сприятливій ціні та сервісі. То на даний час потреби пасажирів значно змінилися, особливо після пандемії та введення карантинних заходів. Вони збільшилися в рази. По-

перше, що багато видів транспорту надають однакову послугу і є вибір, є конкуренція. По-друге пасажир хоче получить по конкретній ціні як можна більше послуг і сервісу, отримати комфортну поїздку, по-третє безпечність подорожі набуває великого значення та інформованість про послугу та кількість додаткових послуг теж мають велике значення.

Існує закон конкуренції. Процесом-причиною цього закону є те, що в умовах існування багатьох господарських суб'єктів, які діють незалежно один від одного, кожний з них прагне реалізувати свій економічний інтерес — одержати доход (прибуток) при існуванні різних витрат виробництва і відмінностей споживних вартостей, що створюються.

Формами вияву економічного закону конкуренції є боротьба за виживання, одержання місця на ринку, привернення уваги споживачів до своєї продукції. Формами цієї боротьби є удосконалення виробництва завдяки досягненням науково-технічного прогресу, зниженню витрат виробництва і досягненню високої норми прибутку.

Закон конкуренції - це закон, відповідно до якого у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції, послуг і зниження питомої ціни товару або послуги. Закон конкуренції призводить до вимивання з ринку неякісної дорогої продукції [4, с.75].

Тобто для того бути конкурентоспроможним залізничний транспорт повинен розробити нові стратегії, використати нові методи, для виходу з кризисного стану, в якому він сьогодні опинився.

Стратегія конкурентоспроможності — це план управління окремою сферою діяльності організації для завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій.

Які ж стратегії можливо використати залізничному транспорту?

В залежності від положення, яке займає підприємство на ринку, наявності ресурсів, кількості робітників, сфери діяльності чи будь-яких

інших факторів, такі стратегії розвитку будуть різнитися між собою та й взагалі матимуть за основу різну мету.

Існує декілька видів конкурентних стратегій, які використовуються в сучасних господарських умовах. Їх можна поділити на такі групи [21]:

- Стратегія посилення позицій на ринку (збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів).

- Стратегія розвитку ринку (нові сегменти ринку).

Гарним прикладом використання відразу двох перших конкурентних стратегій, можна навести країни світу, лідерів серед швидкісних перевезень. Про це з посиланням на дані рейтингу пише "Центр транспортних стратегій".

Як зазначається, трійка лідерів знаходиться в Азії: Японія, Південна Корея і Китай. Кожна з цих країн посіла перше місце по ряду показників. Наприклад Японія має рекорд зі швидкості поїзда, він складає 603км/год. [24].

Південна Корея має максимальне охоплення населення швидкісними поїздами, що складає - 44,67%, а Китай, хоча і має третє місце у рейтингу, але перемагає у двох напрямках, по-перше там знаходиться найбільша кількість швидкісних залізничних магістралей - 29,22% від загальної протяжності залізниць, а по-друге - регулярні потяги в Китаї курсують з найвищою швидкістю - 350 км/год. Таким чином компанія розширила свій вплив на ринку та охопила кожен його сегмент. Таким чином, розширивши сегмент ринку за допомогою швидкісних магістралей, інші види транспорту втратили своїх пасажирів. Таким чином Укрзалізниця запровадивши швидкісні магістралі теж посилить свої позиції та збільшить частку ринку.

- Стратегія розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції).

- Стратегія концентричної диверсифікації (пошук нових видів одного і того самого рівня).[23]

Таким прикладом, впровадженням інноваційних послуг може бути залізничний туризм, який в більшості країн світу дуже розвинутий. Якщо розглядати альтернативні напрямки отримання доходу залізниць у процесі надання пасажирських перевезень, то на нашу думку, доволі вагомим внеском у загальну суму доходів можуть принести доходи від надання туристичних послуг залізничним транспортом.

Тому туристичні послуги, які будуть надаватися залізничним транспортом повинні бути якісними, з широким спектром пропозицій, які повинні задовольняти найвимогливіших пасажирів. При цьому потрібно пам'ятати про необхідні сучасній людині зручності під час подорожі, а саме: безпека під час подорожі, максимально комфортабельні вагони зі зручними купе та комфортабельними ліжками, швидкий Інтернет, можливість отримання додаткового харчування (бажано гаряче), наявність кондиціонерів, біотуалетів, спеціального обладнання для осіб з обмеженими можливостями тощо, а також отримання додаткового спектру послуг на вокзалах та станціях [21, с.38].

- Стратегія чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності) [23].

Таким новим видом діяльності можуть бути запровадження мультимодальних, це змішанні перевезення двома і більше видами транспорту за єдиним квитком, SelfBagDrop (технологія самостійної здачі та перевірки багажу та інше – це освоєння нового ринку та використання стратегії чистої диверсифікації. А також доцільно формування в Україні системи залізничних пасажирських ХАБів (транспортних пересадочних

вузлів), для розвитку мультимодальних перевезень та туристичних перевезень на залізничному транспорті.

- Стратегія "лідерство в ніші" (концентрація зусиль підприємства на потребах вибраного ринкового сегмента).[22]

Прикладом «лідерства в ніші» можуть стати поява цифрових платформ на залізничному транспорті, які наразі стали одним з фундаментальних елементів формування сучасної інформаційної економіки. «Завдання платформи – об'єднувати користувачів послуг і полегшувати обмін продуктами або соціальною валютою між ними, сприяючи створенню цінності для всіх учасників. Так, згідно з результатами опитування міжнародної компанії Price water house Coopers, 56 % користувачів платформ пасажирських перевезень (Uber, Lyft, Zipcar, RelayRides, Car2Go та ін.) вибирають їх через кращу ціну, 32 % – більш широкого вибору на ринку і 28 % – більш зручного доступу до послуг [25]. Разом з тим цифрові платформи надають суб'єктам відносно недорогий доступ до глобальних ринків і ланцюжків формування вартості.

Зараз потрібно модернізація інфраструктури залізничних пасажирських перевезень, за рахунок формування цифрової платформи. Цифровізація процесів пасажирських перевезень необхідна для надання якісних послуг більшій кількості пасажирів. Люди будуть більше зв'язані між собою єдиним цифровим простором, це нова можливість створювання нових моделей управління, можливість швидкості прийняття рішень та глобальних позитивних зрушень щодо ведення пасажирських перевезень.

- Стратегія "продуктового лідерства" (виготовлення товарів з унікальними властивостями, імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд).[22]

Дані стратегії підходять як для підприємств, які прагнуть посилити вплив на ринку і займають його значну частину, так і для новачків, які лише виходять на ринок. «Продуктове лідерство на залізничному транспорті це впровадження швидкісних поїздів зі швидкостями більше 350км/год. Це зацікавило б пасажирів, які раніше користувалися авіаційним чи автомобільним транспортом. Орієнтація на інший сегмент споживачів допомогли компанії досягти успіху.

Це лише частина конкурентних стратегій, які були успішно використанні сучасними компаніями. Усвідомлення важливості орієнтації на конкурентні переваги та чітко сформованих план дій можуть перетворити Пасажирську компанію на світового лідера.

При формулюванні стратегії поведінки продавця послуг залізничних перевезень (Укрзалізниці) на сучасному ринку залежно від сили конкуренції в транспортній галузі важливими є такі поняття [4,с. 47-48]:

- Адаптація це пристосування системи або її окремих компонентів до нових умов;
- Диверсифікація – це розширення асортименту послуг та зміна їх виду, освоєння нових видів перевезень з метою більш ефективного використання своїх конкурентних переваг;
- Диференціація – розподіл системи (технічної, соціально-економічної, виробничої) або процесу на більш дрібні або самостійні компоненти з метою ефективнішого використання економічних законів, законів організації, наукових підходів та принципів управління;
- Інтеграція – поглиблення, посилення взаємодії, взаємозв'язку та співробітництва суб'єктів господарювання або управління з метою повнішого використання кожним суб'єктом своїх ексклюзивних можливостей та конкурентних переваг на благо усіх суб'єктів та отримання загального ефекту;

- Інновація – це впровадження або використання новацій у будь-якій сфері діяльності (патенти, ліцензії, ноу-хау, нові моделі, методи, програми та ін.) з метою реалізації ексклюзивних переваг та отримання будь-якого ефекту;
- Концентрація – це зосередження діяльності на вузькому напрямку, який має довгострокові конкурентні переваги.

Таблиця 2.1

Стратегії, які можна використовувати для підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень.

Стратегії	Для Укрзалізниці
Адаптація – це пристосування системи або її окремих компонентів до нових умов	Для залізничного транспорту такою адаптацією є реформування залізничної галузі з організацією нової моделі управління.
Диверсифікація – це розширення асортименту послуг та зміна їх виду, освоєння нових видів перевезень з метою більш ефективного використання своїх конкурентних переваг	Таку диверсифікацію на Укрзалізниці можна провести за рахунок впровадження нових видів перевезень – міських (вагон-трамвай), швидкісних (денні поїзди) та високошвидкісних (ізольовані перевезення спеціальними поїздами із середніми швидкостями 350 км/год. та більше), залізничний туризм.
Диференціація – розподіл системи (технічної, соціально-економічної, виробничої) або процесу на більш дрібні або самостійні компоненти з метою ефективнішого використання економічних законів, законів організації, наукових підходів та принципів	Для залізничної галузі це впровадження вертикально-інтегрованої структури управління з розділенням на окремі види перевезень та виробництв (вантажні, пасажирські, приміські перевезення та утворення окремої компанії інфраструктури)

управління	
<p>Інтеграція – поглиблення, посилення взаємодії, взаємозв’язку та співробітництва суб’єктів господарювання або управління з метою повнішого використання кожним суб’єктом своїх ексклюзивних можливостей та конкурентних переваг на благо усіх суб’єктів та отримання загального ефекту</p>	<p>Для залізничного транспорту це організація управлінських вантажних компаній з об’єднанням функцій комерційного та вагоноремонтного Головних управлінь та ін.</p> <p>Поява цифрових платформ на залізничному транспорті</p>
<p>Інновація – це впровадження або використання новацій у будь-якій сфері діяльності (патенти, ліцензії, ноу-хау, нові моделі, методи, програми та ін.) з метою реалізації ексклюзивних переваг та отримання будь-якого ефекту.</p>	<p>Для залізничного транспорту це більш активне впровадження кільцювання пасажирських поїздів, організація мультимодальних перевезень, організація приміських перевезень із заходом спеціального рухомого складу у великі міста та ін., організація ХАБів.</p>
<p>Концентрація – це зосередження діяльності на вузькому напрямку, який має довгострокові конкурентні переваги.</p>	<p>Для Укрзалізниці збільшення швидкості руху пасажирських та приміських поїздів підвищеного комфорту та ін., запровадження швидкісних магістралей.</p>

Джерело: [12] з доробкою автора

Можна зробити висновок, що в пасажирських перевезеннях в Україні мусять використовуватися всі перераховані стратегії поведінки з метою підвищення конкурентоспроможності перевезень на транспортному ринку

1.4. Ринок транспортних послуг та конкуренти на ньому.

Діяльність залізничного транспорту, як частини єдиної транспортної системи країни, сприяє розвитку продуктивних сил, раціональному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціальному й економічному розвитку регіонів країни, зміцненню її обороноздатності, розширенню міжнародного співробітництва України. Основними складовими, без яких неможливе здійснення залізничних перевезень як у внутрішньому, так і в міжнародному сполученні, є інфраструктура та рухомий склад залізничного транспорту.

Дослідимо фактори, що впливають на конкуренцію на транспортному ринку за Фатхутдіновим [4, с. 36-37]:

1. Розмір ринку транспортних послуг. Чим він більший, тим більше загострюється конкурентна боротьба між видами пасажирського транспорту. Наведені статистичні дані, які вказують, що залізничні пасажирські перевезення з 2015 по 2019 роки втратили більше 60 % пасажирообороту на користь авіаційного транспорту, який на відміну від інших видів транспорту автомобільного та міського, які поступово знизились, збільшили обсяг перевезень в 2,33 рази. Це більше чим на 200% за п'ять років.

Таблиця 3.1

Перевезення пасажирів за видами транспорту протягом
2015 – 2019 рр., млн. пас. [26]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт	5167	4854	4648	4487	4262
залізничний	390	389	165	158	155
морський	0	0	0	0	0
річковий	1	1	1	1	1
авіаційний	6	8	10	12	14
автомобільний (автобуси)	2250	2025	2019	1907	1805
тролейбусний	1081	1039	1058	1016	945

трамвайний	739	694	676	666	627
метрополітенівський	700	698	719	727	715

Авіаційний транспорт, з кожним роком відвоює більшу частку ринку (рис. 1.1) Так яку послугу зараз обирають пасажери, за що вони готові платити та на що в першу чергу звертають свою увагу. Імовірно це швидкість, якість, ціна? Лідуючий вид транспорту на транспортному ринку – автомобільний, але він теж повинен щось робити, щоб його кількість пасажирів не зменшувалась.

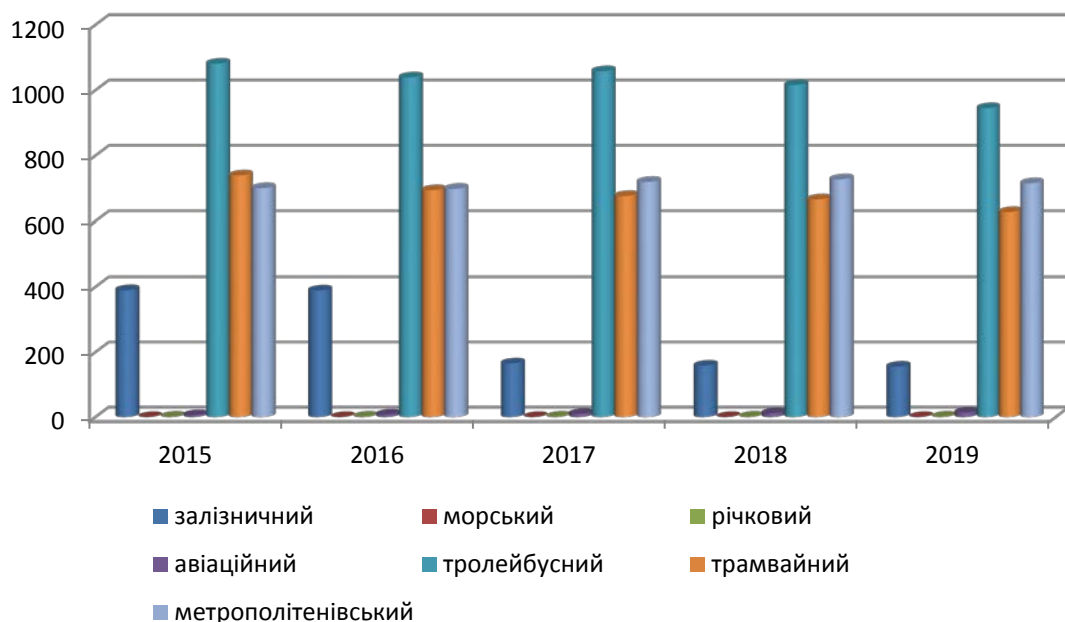


Рис. 1.1.Перевезення пасажирів різними видами транспорту 2015 – 2019 рр., млн. пас. Джерело [26]

2. Швидкі темпи зростання ринку транспортних послуг загострюють боротьбу та полегшують проникнення пасажирських перевезень на цей ринок. Зараз терміново потрібно впровадження швидкісних перевезень, вагонів нового покоління, які зможуть надати сервіс, комфорт та підвищити якість послуги, ти самим привабить більше пасажирів до залізничних перевезень.

3. Ліквідація надлишкових потужностей та непрофільних активів пасажирського комплексу призводить до зниження цін на перевезення пасажирів та підвищення попиту на залізничні перевезення. Тому концесія вокзалів та передача в аутсорсінг непрофільних видів діяльності, дасть змогу підвищити ефективність пасажирського комплексу.

4. Впровадження гнучких цін та тарифи, введення «бонусного квитка», системи знижок на залізничні пасажирські перевезення, значно підвищують конкурентоспроможність залізничного транспорту.

5. Постійне підвищення стандартів якості наданих послуг, безпечність поїздки, введення вагонів нового покоління, з покращеними властивостями та комфортністю, введення мультимодальних перевезень, все це підвищує імідж залізничних пасажирських перевезень і збільшує обсяги пасажирообороту.

6. Вимоги до розміру обсягів капітальних вкладень та умов повернення кредитів і ризику, які пов'язані з інвестуванням у розвиток галузі, дуже впливають на рівень конкурентної боротьби та швидкість проникнення на ринок [12, с.37].

7. Економія на масштабах пасажирських залізничних перевезень за рахунок введення нових поїздів [12, с.37].

8. Введення рухомого складу нового покоління, впровадження нових видів пасажирських перевезень, поява транспортно-пересадочних вузлів ХАБів.

Нам слід визначити поняття «ринок транспортних послуг». Враховуючи формулювання та можна запропонувати таке термінологічне поняття: ринок пасажирських транспортних послуг – це умовне місце купівлі та продажу послуги на перевезення пасажирів, які відбуваються на теренах України та закордонних країн в умовах інтенсивної конкуренції з додержанням етичних та правових норм і правил [12, с.38].

З рис. 2.1 випливає, що на пасажирські залізничні перевезення, які виконує АТ «Укрзалізниця», впливають п'ять груп конкурентів:

1. Потенційні конкуренти, це ті які працюють на транспортному ринку. Це п'ять видів транспорту: автомобільний, авіаційний, морський, річковий та міський. Серед них самий потужніший конкурент – автомобільний транспорт, який за останні роки захопив значну частку ринку, але за останні 10 років авіаційний транспорт дуже збільшив обсяг своїх перевезень і зайняв значний сегмент транспортного ринку.

2. Потенційно нові конкуренти, які зараз відсутні на ринку транспортних пасажирських послуг, але після інтеграції залізниць України до європейського транспортного простору поступово будуть освоювати новий ринок і надалі зможуть витіснити з нього вітчизняних перевізників, оскільки значна вартість їх перевезень буде компенсована швидкістю руху і комфортністю закордонних поїздів та якістю наданих послуг [27, с.7].

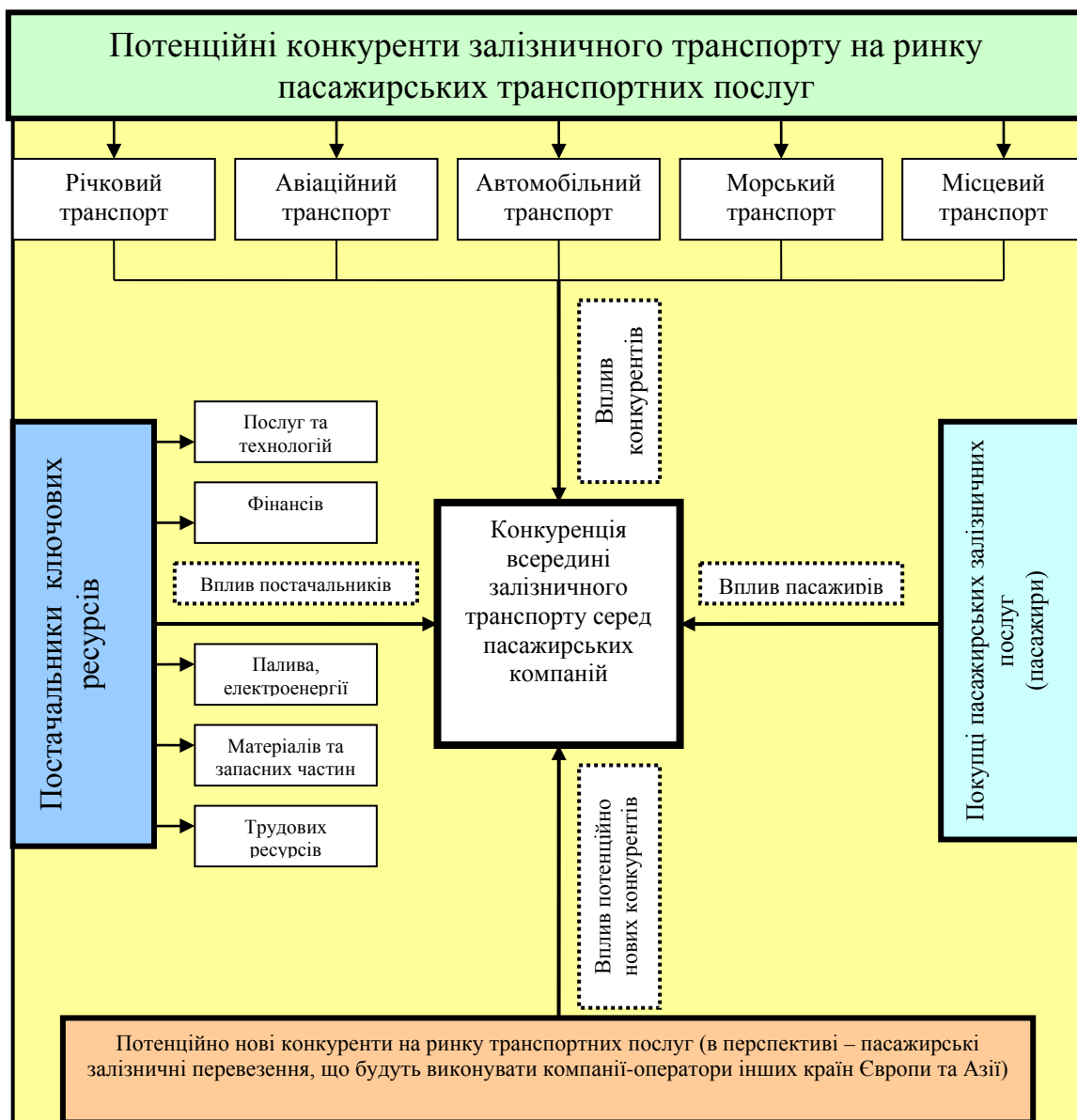


Рисунок 2.1 – Модель п’яти сил конкуренції, які діють на ринку пасажирських транспортних послуг.

Джерело: [27, с.7].

3. Зараз всі споживачі транспортних послуг, вимагають перевезень, які на одиницю своєї вартості надають більший спектр транспортних послуг, більше швидкості, комфортності та якості перевезень. В останні часи ці показники на залізниці у приміських перевезеннях нижче чим у автомобільного транспорту, у дальньому сполученні - авіаційний транспорт перевищує по багатьом показникам.

4. Постачальники ключових ресурсів: матеріалів, запасних частин, палива, електроенергії, технологій, послуг, фінансів, людських ресурсів та ін., які вибирають найбільш вигідні умови для укладання договорів та угод на постачання своїх ресурсів. У цьому плані залізничний транспорт є ненадійним споживачем, оскільки зараз має великі проблеми з фінансуванням [27, с.7].

5. Конкуренти всередині залізничної галузі. включає конкуренцію між окремими компаніями-операторами залежно від обсягів і витрат на перевезення, рентабельності пасажирських поїздів та видами прибуткових пасажирських поїздів.

За територіальним принципом в Україні можна виділити наступні ринки:

- 1) міських перевезень;
- 2) приміських перевезень;
- 3) регіональних перевезень;
- 4) перевезень у дальньому сполученні;
- 5) перевезень у міжнародному сполученні.

Кожний з перерахованих вище ринків має своїх учасників.

На міському ринку можуть конкурувати між собою міський, залізничний, автомобільний та річковий транспорт.

На приміському ринку конкуренти майже ті самі, але замість міського його учасниками є авіаційний та морський транспорт, які мають дуже малі обсяги перевезень.

На регіональному ринку між собою конкурують усі існуючі види транспорту, окрім міського.

На ринку перевезень пасажирів у дальньому сполученні ті самі конкуренти, що і на регіональному, але обсяги перевезень річковим транспортом значно скорочуються, а морський транспорт конкурує з іншими учасниками ринку лише між містами, які розташовані в зоні Чорного моря.

На ринку перевезень пасажирів у міжнародному сполученні на суходолі між собою конкурують залізничний з авіаційним та автомобільним транспортом, а на акваторії морів та океанів – лише морський з авіаційним транспортом. Європа останнім часом впроваджує обмеження на перевезення пасажирів у автобусах територією транзитних країн, оскільки автомобільний транспорт не є екологічним.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.

2.1. Основні показники роботи пасажирської компанії.

Пасажирські перевезення займають особливе місце в діяльності залізничних перевезень. Наша держава гарантує усім громадянам, свободу у пересуванні, тому пасажирські перевезення мають високе соціально-економічне значення у житті суспільства. Пасажирські перевезення є важливим напрямком діяльності АТ «Укрзалізниця», яка посідає значне місце на транспортному ринку, де спостерігається стабільно високий попит, цьому сприяють незадовільний стан автомобільних доріг, розгалужена залізнична мережа та економічно приваблива вартість залізничних перевезень.

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

Метою діяльності Філії є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних пасажирських залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, що здійснюються та надаються Філією, забезпечення ефективного функціонування та розвитку виробничо-технологічного комплексу залізничного транспорту загального користування, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності [28].

Основні завдання

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

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

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

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

Зробимо аналіз роботи пасажирського господарства Укрзалізниці за останні роки. Розглянемо техніко-економічні показники роботи, пасажирських перевезень які показують, що відбувається на залізниці та який стан мають перевезення.

В 2020 році у зв'язку, після начала пандемії, та з введенням карантинних обмежень на перевезення всіх видів транспорту, пасажирообіг склав - 13 577,8 млн пас-км., це відповідно менше звіту 2019 року на 52,1 %. По всіх видах сполучень відбулося скорочення пасажирських перевезень. Настала транспортна криза на ринку послуг, яка підірвала роботу усіх транспортних підприємств та завдала величезних збитків.

Зменшення обсягів пасажирських залізничних перевезень по видах сполучень склало:

- міжнародному сполученні- 65,2%;

- внутрішньодержавне пряме та місцеве - на 57,%;
- приміське сполучення - на 26,4 %

За період з 2017 по 2019 рік Укрзалізниця мала по всіх філіях не однаковий пасажирообіг (рис. 2.1) Наприклад Південно – Західна залізниця має найбільший пасажирообіг по Укрзалізниці на протязі всіх трьох років, у 2019 році її пасажирообіг склав - 10489,6 млн. пас. км, Одеська регіональна філія стійке займає друге місце на протязі цих 3 років, у 2019 році – 6336,9 млн. пас. км, найменший пасажирообіг стабільно у Донецький філії - 614,7 млн. пас. км. Також на Придніпровський та Південний залізницях пасажирообіг практично не змінився на протязі трьох років, а на залізниці Львівський не суттєво зменшився.

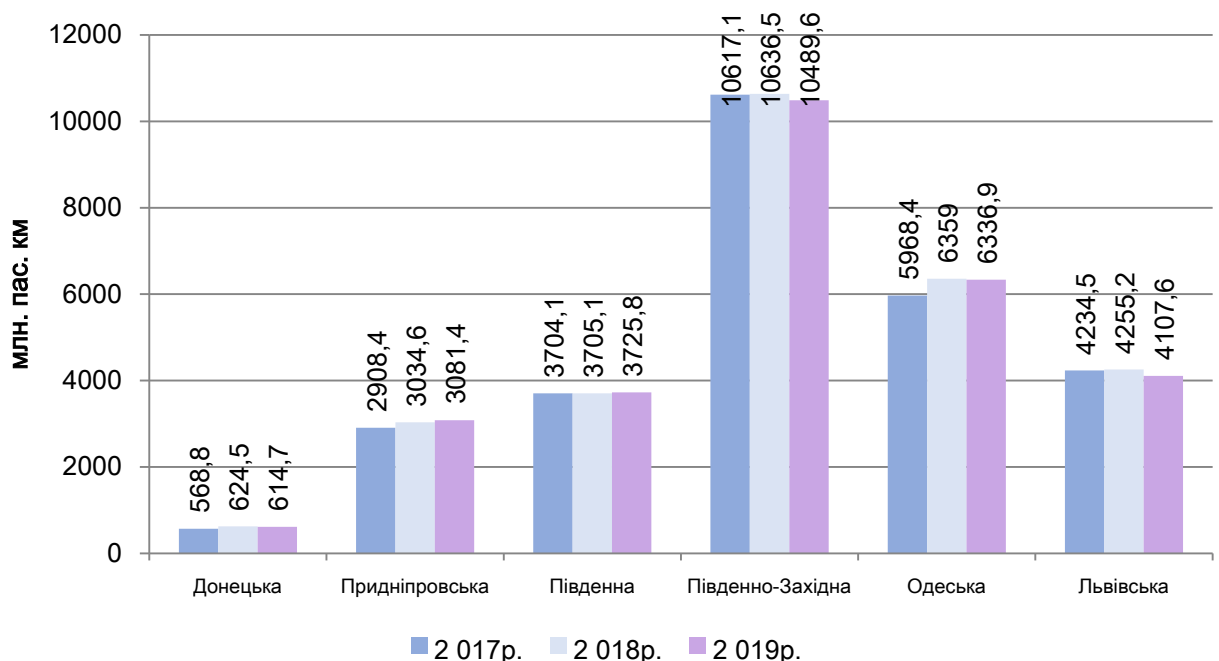


Рис. 2.1 Пасажирообіг по регіональним філіям Укрзалізниц і у 2017- 2019 рр..

Джерело [29]

Основний дохід Укрзалізниці від пасажирообігу у прямому сполученні воно складає близько 72 %. Як ми бачимо на рисунку 2.2., з 2010 до 2014 року пасажирообіг у прямому сполученні практично не змінювався, але в 2014- роках вони знизились з 28485, 1 млн. пас. км до 17 492,9, практично на 40%, а в 2015 році же знизився. Це показник того що відділився Крим та Укрзалізниця втратила свої структурні підрозділи, які займалися перевезенням пасажирів - це вокзали та вагонні депо.

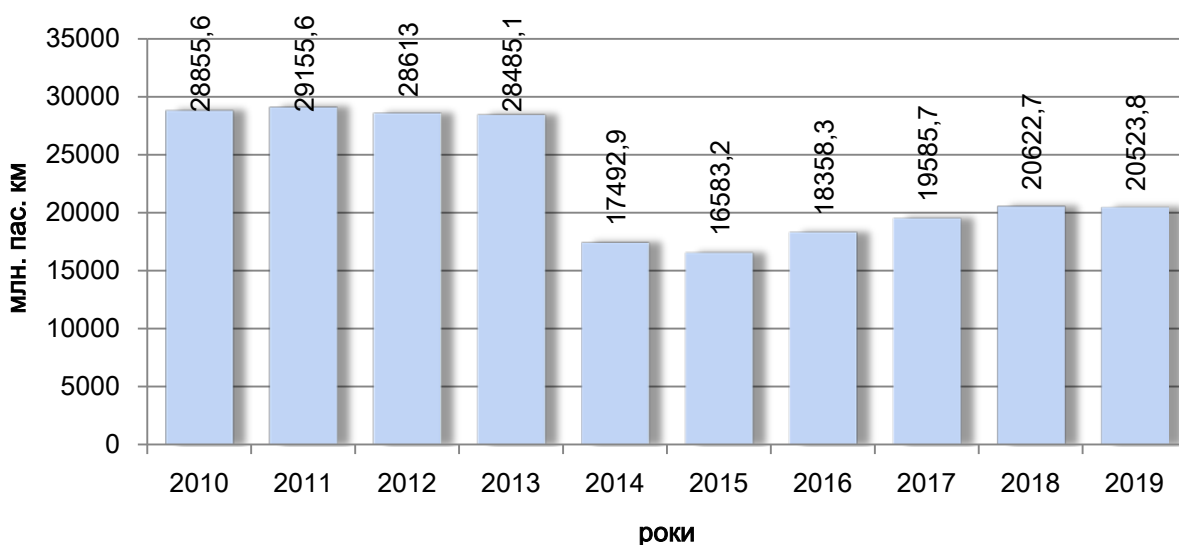


Рис. 2.2. Пасажирообіг Укрзалізниці у прямому сполученні за 2010–2019 рр. Джерело [29]

Вже у 2016 р. пасажирообіг став поступово збільшуватися на 10,7 %, вже у 2017 р. – 6,7 %, у 2018 р. – на 5,3 %. Але у 2019 р. пасажирообіг пасажирських залізничних перевезень у прямому сполученні зменшився на 0,5 %.

Про ефективність курсування потягів далекого сполучення в 2020 році, за підсумками Укрзалізниці, розрахунково найбільш збитковими за підсумками минулого року виявилися такі маршрути:

041/042 Дніпро – Трускавець – 66,9 мільйона гривень збитків

101/102 Київ – Херсон – 80,7 мільйона

109/110 Львів – Херсон – 87,5 мільйона

135/136 Чернівці – Одеса – 70,4 мільйона

145/146 Київ – Ізмаїл – 89,3 мільйона.

Але крім того, в «Укрзалізниці» назвали найбільш прибуткові маршрути:

007/008 Харків – Одеса – 4,5 мільйона гривень прибутків

137/138 Київ – Запоріжжя – 4,9 мільйона

105/106 Київ – Одеса – 14,9 мільйона

725/726 Київ – Харків – 7,4 мільйона

763/764 Дарниця – Одеса – 4,6 мільйона

«За підсумками роботи 2020 року від пасажирських перевезень в далекому сполученні отримано доходів у сумі 3,7 мільярда гривень, витрати склали 12,4 мільярда. При цьому середню собівартість проїзду в плацкартному вагоні перевізник оцінює в 388 гривень, у купейному – у 583 гривні [30].

Найприбутковішим поїздом міжнародного напрямку став Київ — Москва з показником прибутку 145,2 млн грн. На даному напрямку було запропоновано 339,4 тис. місць, з яких реалізували 253,5 тис. місць.

На другому місці серед міжнародних напрямків по прибутковості виявився поїзд Кривий Ріг - Москва з показником 95,7 млн грн (із запропонованих 173 тис. місць реалізовано 141,2 тис.), На третьому - Одеса - Москва за 54,9 млн грн (з 140,5 тис. місць реалізовано 116,1 тис.).

У п'ятірці найприбутковіших також Одеса — Перемишль з 22,2 млн грн і Київ — Санкт-Петербург з 16 млн грн «в плюс».

Найбільш збитковими були визнані напрямки Хмельницький — Москва зі збитками 4,5 млн грн (з 91,8 тис. місць продано 54,6 тис.) і Львів-Перемишль з 3 млн грн (з 30,8 тис. продано 15,6 тис.) [31].

Приміські перевезення складають у 2019 році 18% відсотків з усього пасажирообігу пасажирських перевезень Укрзалізниці, місцеве сполучення склало 10 %. Хоча приміські пасажирські перевезення збиткові у багатьох країнах, тому що вони соціально спрямовані, вони забезпечують мобільність

населення. На 2019 рік в Укрзалізниці у середньому курсує 1380 приміських поїзда.

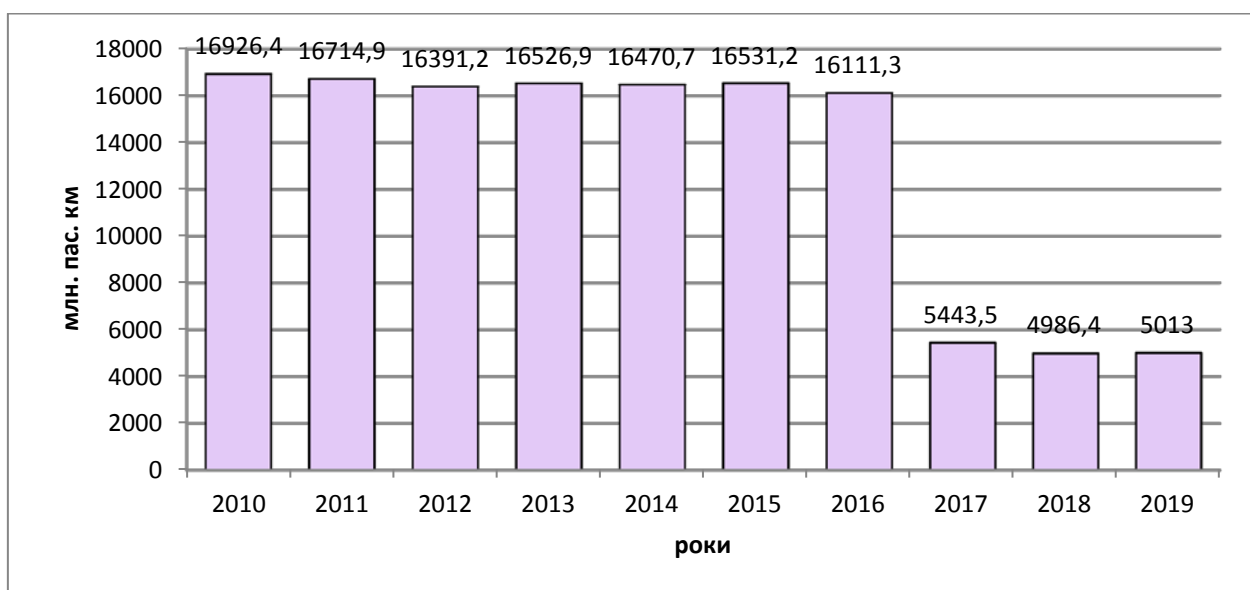


Рис. 2.3. Пасажирообіг Укрзалізниці у приміському сполученні протягом 2010-2019 рр.. Джерело [29]

Як показано на рисунку 2.3 пасажирообіг у приміському сполученні поступово знижувався до 2016 року, а з 2017 році відбулося різке скорочення обсягів практично у три рази, на це впливають: конкуренція з автомобільним транспортом, критичний стан рухомого складу, відміна деяких напрямків поїздів. У 2018 та у 2019 році далі продовжується спад приміських перевезень. Необхідно Укрзалізниці реформувати приміські залізничні перевезення або розробити інші заходи для зниження їх збитковості.

Ці перевезення дуже потрібні для населення, вони працюють при будь-якій погоді, окрім цього держава повинна опікуватися своїми громадянами, щоб вони змогли потрапити до міста роботи та навчання.

Перевезення пасажирів Укрзалізниця здійснює пасажирськими вагонами з використанням локомотивної тяги та самохідним (моторвагонним) рухомим складом: електропоїздами і дизель-поїздами. За 5

минулих років Укрзалізниця значно скоротило експлуатаційний парк, (Таблиця 8.3.1.) зокрема: пасажирських вагонів – на 1005 од. (26%); секцій електропоїздів (2 вагони в секції) – на 243 секції (21%), секції дизель-поїздів (3 вагони в секції) – на 66 секцій (31%). Із 15 нових швидкісних поїзди в експлуатації лише 13, а станом на 01.05.21 – уже 12 поїздів

Таблиця 2.1

Структура парку пасажирського рухомого складу АТ"УЗ" [32]

	Од. виміру	2015			2020		
		Інвентарний	Експлуатаційний	%	Інвентарний	Експлуатаційний	%
Пасажирські вагони	вагон	5 226	3 812	73	3 908	2 807	72
Швидкісні поїзди	поїзд	12	12	100	15	13	87
Електропоїзди	секція	1 391	1 170	84	1 294	927	72
Дизель-поїзди	секція	302	216	72	235	150	64

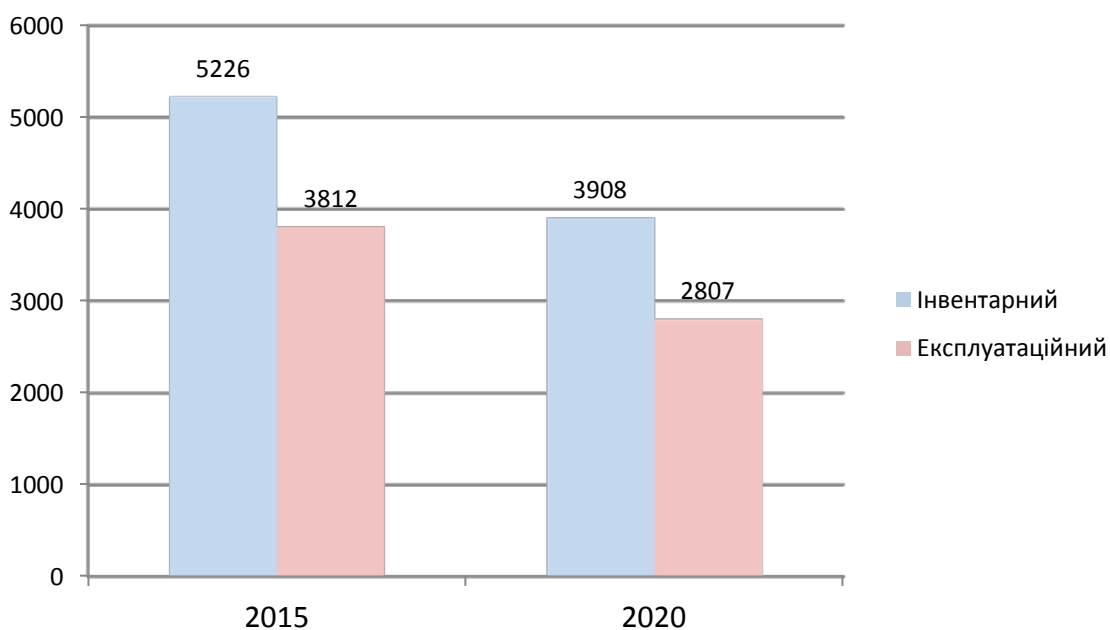


Рис. 2.4 Структура парку пасажирських вагонів Укрзалізниці

Джерело [32]

Як ми можемо спостерігати на рисунку 2.4 структура парку вагонів за п'ять років суттєво змінилась. Якщо у 2015 році інвентарний парк вагонів був 5226 вагонів, а експлуатаційний парк складав 3212 вагонів, то у 2020 ми

бачимо зовсім іншу картину. У 2020 році залишилось 3908 вагонів інвентарного парку та 2807 вагонів експлуатаційного парку, настільки зменшився як інвентарний парк на 1318 вагонів (25,3%) так і експлуатаційний парк на 1005 вагонів (26,4%). Практично закупка нових вагонів не відбувалася, а фізичний знос більше 26%, це вагони більше 41 року, які були списані.

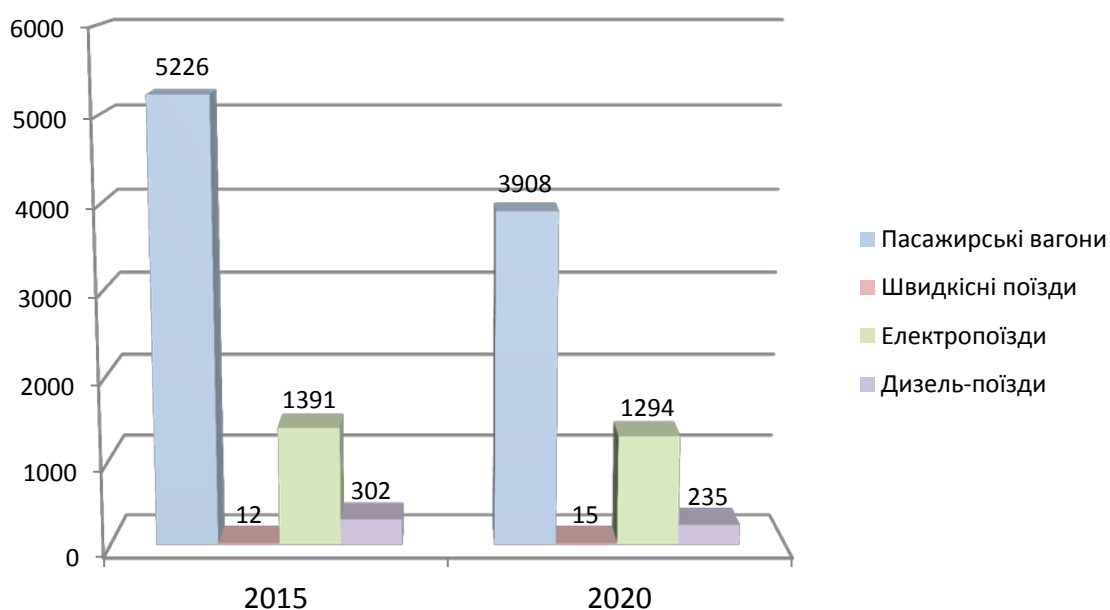


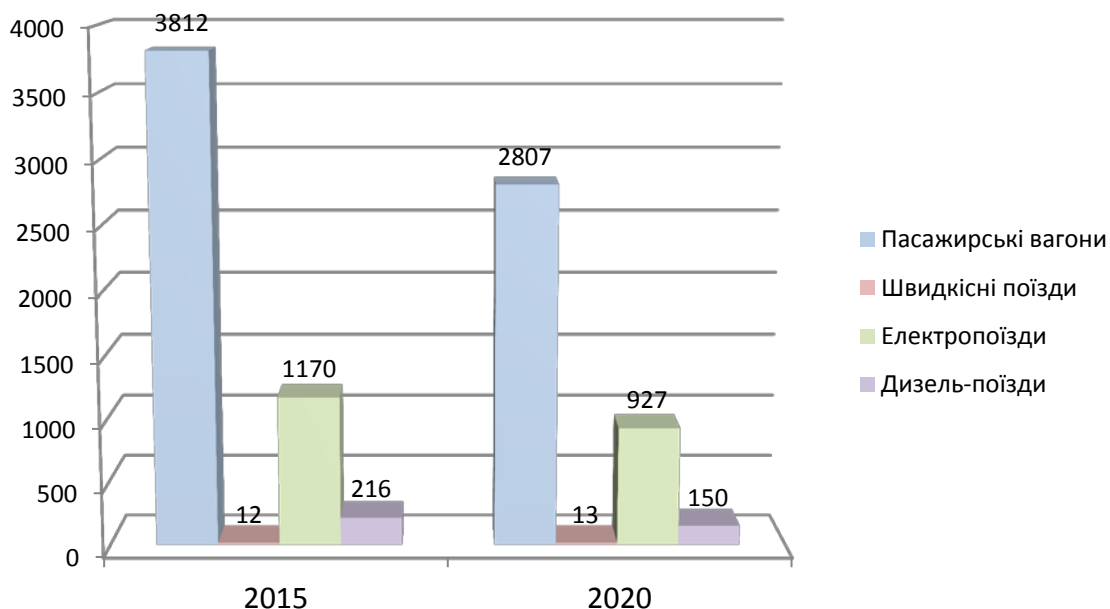
Рис.2.5. Структура інвентарного парку пасажирського рухомого складу
Укрзалізниці. Джерело [32]

На рисунку 2.5 ми бачимо, як по видам поїздів відбуваються зміни в інвентарному парку вагонів. Найбільшу кількість вагонів мають електропоїзди кількість яких з 1391 зменшилась до 1294 секцій. Далі дизель-поїзди з 302 скоротилась кількість до 235 секцій.

Взагалі тенденція зменшення кількості рухомого складу більше чим на 25 %, а це дуже велика кількість, зношеність рухомого складу критична.

Далі на рисунку 2.6 ми бачимо зміни експлуатаційного парку пасажирських вагонів. За останні п'ять років невтішна тенденція зниження рухомого складу. Відбувається зниження електропоїздів на 243 секції (21%) та 67 секцій (23%) зменшилось дизель-поїздів. Лише швидкісні поїзди з

кількості 12 збільшилися до 15 поїздів. Це говорить про те, що у період з 2015 по 2020 рік, якщо практично не відбувалися закупки нового рухомого складу, то лише в мінімальному обсязі, і швидкісні поїзди у кількості 3 поїзда.



2.6. Структура експлуатаційного парку пасажирського рухомого складу Укрзалізниці. Джерело

За період 2015-2020 років для забезпечення перевезення пасажирів розрахункова потреба швидкісного рухомого складу стала: — 10 дев'яти вагонних складів міжрегіональних електропоїздів подвійного живлення HRCS2 виробництва Hyundai Rotem; — 2 дев'яти вагонних склади міжрегіональних електропоїздів подвійного живлення ЕКр1 виробництва публічного акціонерного товариства «Крюковській вагонобудівний завод»; — 2 п'яти вагонні склади міжрегіонального поїзду на локомотивній тязі виробництва публічного акціонерного товариства «Крюковській вагонобудівний завод»; — 2 шестивагонні склади електропоїздів подвійного живлення EJ-675 виробництва «Skoda Vagonka a.s.»; — 1 дизель-поїзд ДПКр-3 виробництва публічного акціонерного товариства «Крюковській вагонобудівний завод» (період експлуатації 2019-2020 роки). Через системне недофінансування 41% експлуатаційного парку пасажирського рухомого

складу потребує різних видів ремонтів, які наразі відкладені через відсутність підняття цін на пасажирські перевезення до економічно обґрунтованого рівня, і через відсутність компенсації з бюджету за соціально важливі та пільгові перевезення пасажирів [32].

Дуже не втішна картина з пасажирськими вагонами відбувається останнім часом, якщо і далі так буде продовжуватися, то нічим буде перевозити пасажирів. Окрім того рухомий склад окрім фізичного зносу, морально застарів. Потрібні велика кількість вагонів нового покоління.

Таблиця 2.2

Фінансові результати від пасажирських перевезень протягом
2017-2019 рр. [32]

Показник	Роки							
	2017	2018	+, -	18/17, %	2018	2019	+, -	19/18, %
Фінансовий результат, млн. грн :	-9952	-12352	-2400	124,12	-12352	-12823	-471	103,81
- дальнє	-4675	-6051	-1376	129,43	-6051	-6271	-220	103,64
- приміське	-5276	-6301	-1025	119,43	-6301	-6551	-250	103,97
покриття витрат, %	42,38	40,67	-1,7	96,0	40,67	43,58	2,9	107,2
- дальнє	59,01	56,37	-2,6	95,5	56,37	59,30	2,9	105,2
- приміське	10,04	9,35	-0,7	93,2	9,35	10,47	1,1	111,9

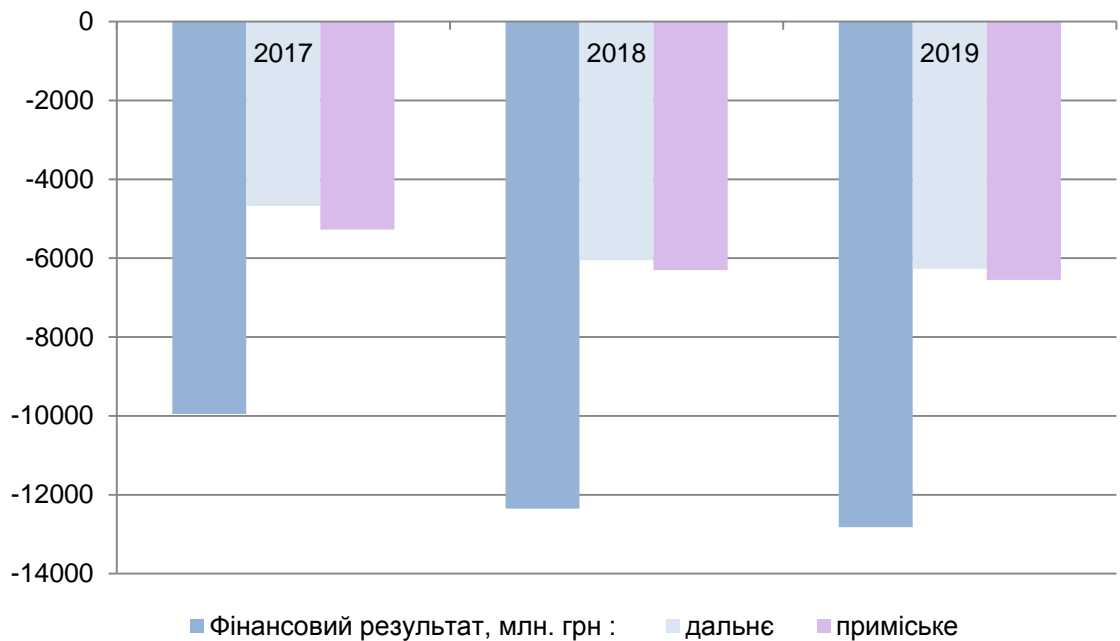


Рис. 2.7. Фінансовий результат від пасажирських перевезень за 2017-2019 рр. Джерело [32]

Як показано на рисунку 2.7 фінансовий результат від пасажирських перевезень має від'ємний результат. Якщо у 2017 році він складав (-9 952 млрд. грн.), то вже у 2018 році він зріс до (-12 352 млрд. грн.), це більше на 24,1% у порівнянні з 2017 роком. У 2019 році фінансовий результат складає (-12 823 млрд. грн.), він збільшився на 0,3%. Хоча перевезення у далекому сполученні мають більшу долю у пасажирських перевезеннях, але, від'ємний фінансовий результат більше по приміським перевезенням, тому що вони набагато більше збиткові, чим у далекому сполученні.

Що стосується покриття витрат по пасажирським перевезенням, на рисунку 2.8 покриття витрат від пасажирських перевезень склали у 2017 році 42,38%, у 2018 році вже було 40,67%, менше на 1,7%, а у 2019 році 43,58%. Причому покриття у далекому сполученні більше, чим покриття у приміському сполученні. Якщо у далекому сполученні покриття витрат складає у 2017 році - 59,01%, у 2018 році - 56,37%, а у 2019 році - 59,30%.

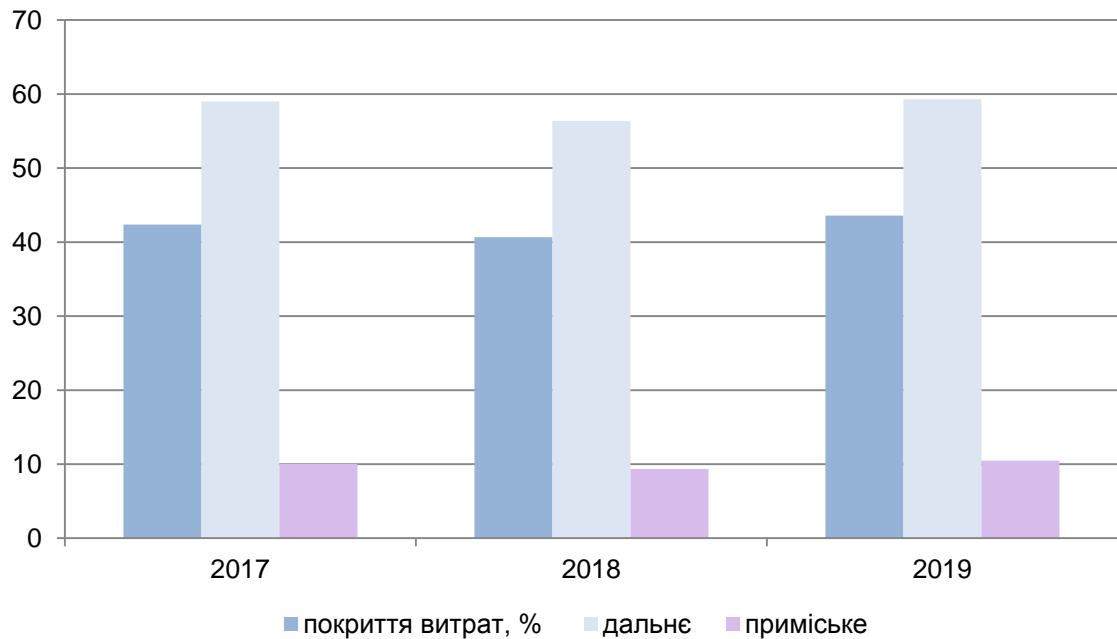


Рис. 2.8. Покриття витрат, % від пасажирських перевезень за 2017-2019 рр. Джерело [32]

Таблиця 2.3

Компенсації за перевезення пільгових категорій громадян протягом 2012-2019 рр.[85]

Показник	Роки							2019/ 2018, +; -	2019/ 2018, %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019			
Сума, яка підлягає компенсації за пільгові перевезення всього млн. грн.	582,3	731,7	793,7	820,9	854	1067,7	213,1	124,9	
Відшкодовано компенсації, тис. грн.	165,6	182,	63,6	93	111,4	136,4	24,95	122,4	
Заборгованість, тис. грн.	416,7	549,6	730	727,9	743,1	931,3	188,1	3	
% покриття	28,4	24,9	8,0	11,3	13,0	12,8	11,7	98,0	

У приміському сполученні покриття витрат складає всього лише приблизно 10% за останні роки. Це критично малі суми покриття витрат, для

того щоб приміські перевезення нормально могли виконувати свої перевезення.

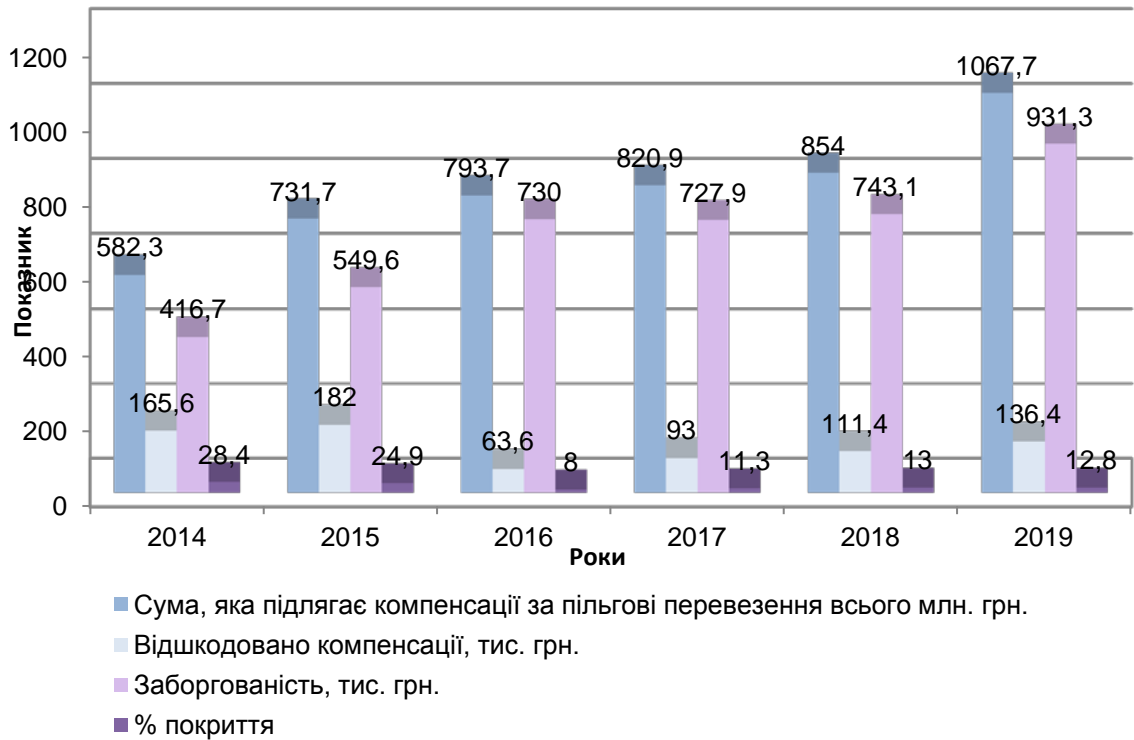


Рис. 2.9. Компенсації за перевезення пільгових категорій громадян протягом 2012-2019 рр. Джерело [32]

Усі ці роки, починаючи з 2014 року ми бачимо яку велику різницю складає сума заборгованості, яка підлягає компенсації. Наприклад у 2014 році сума, яка підлягає компенсації 582, 3 млн. грн., покриття склало 28, 4 % а заборгованість 416,7 тис. грн., у 2016 році сума, яка підлягає компенсації 793,7 млн. грн., покриття було 8%, а заборгованість 730, 0 тис. грн., вже у 2019 році сума, яка підлягає компенсації 1067,7 млн. грн., покриття витрат 12,8%, а заборгованість склала 931,3 тис. грн.

Постійні борги перед Укрзалізницею місцевими органами влади, не дають можливості витратити кошти на розвиток залізничних пасажирських перевезень, на виконання ремонту вагонів, закупку нового рухомого складу,

на впровадження нових технологій та організації високошвидкісних та мультимодальних перевезень.

Також існує постійна потреба у виконанні ремонту рухомого складу, це необхідно постійно мати комплектуючі, на закупку яких грошей часто не вистачає

Якщо пасажирські вагони локомотивної тяги, які потребують ремонту, згідно з вимогами ПТЕ виводяться із експлуатації і простоюють в очікуванні ремонту, то 61% електропоїздів та майже всі дизель-поїзди продовжують експлуатуватися в непридатному для цього технічному стані, наражаючи пасажирів та поїзні бригади на небезпеку. Ремонти швидкісного рухомого складу здійснюються сторонніми організаціями на підставі укладених договорів. [32].

Таблиця 2.4

Потреба в ремонті пасажирського рухомого складу АТ"УЗ", 2021 р. [32]

	Од. виміру	Потребують ремонту			
		КР	%	ДР	%
Пасажирські вагони	вагон	337	12	176	6
Швидкісні поїзди	поїзд	2	15	—	—
Електропоїзди	секція	494	53	76	8
Дизель-поїзди	секція	146	97	30	20

З таблиці 2.4 випливає яку кількість ремонту необхідно виконати за типами вагонів. Велика кількість пасажирських вагонів потребують капітально ремонту (КР) – 337 (12%) вагонів, 176 (6%) пасажирських вагонів потребують деповського ремонту (ДР), швидкісні 2 (15%) поїзда потребують капітального ремонту, а електропоїзди 494 (53%) секції потребують капітального ремонту, це практично половина складу електропоїздів знаходиться у не належному стані, 76 (8%) секцій електропоїздів

потребують деповського ремонту. Дизель-поїзди 146 (97%) секцій очікують КР, а 30 секцій (20%) - потрібно ДР

Таблиця 2.5

Виконання деповського ремонту пасажирських вагонів Укрзалізниці
за 2016-2020 рр. Джерело [32]

Вид ремонту	2016		2017		2018		2019		2020	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
ДР	120,5	133,3	202	173,3	292,1	222,5	300	353,9	412	359,8
КР-1	323,3	296,2	480	341,1	595,6	490	600	706	1111	945
КР-2	4780	4412	990	933,3	1300	1096	2360	2889	0	0
КВР	7000	7497	8000	8419	8500	9187	10485	11847	10485	16130

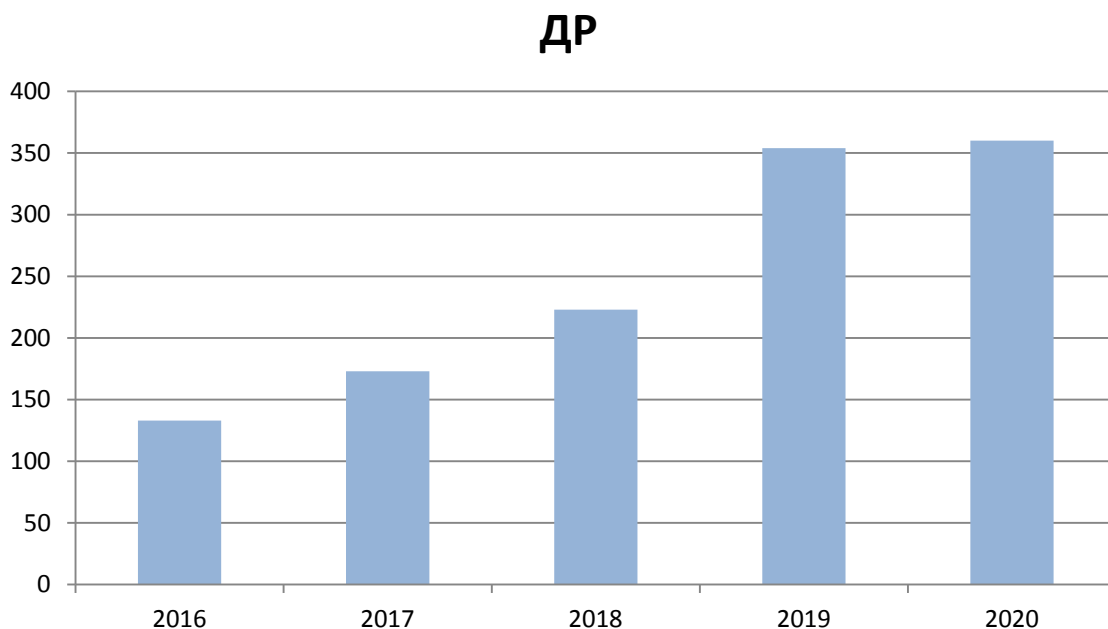


Рис. 2.9. Виконання деповського ремонту пасажирських вагонів Укрзалізниці
за 2016-2020 рр. Джерело [32]

У таблиці 2.5 ми можемо спостерігати як виконуються види ремонту пасажирських вагонів, згідно графіку, по плану. Виконання деповського ремонту в 2017 році було не довиконано на 28,7 тис. грн. У 2018 році недовиконано на 69,6 тис. грн, у 2019 році план був перевиконаний на 53,9 тис. грн. А в 2020 році знову недовиконання на 52,2 тис. грн.

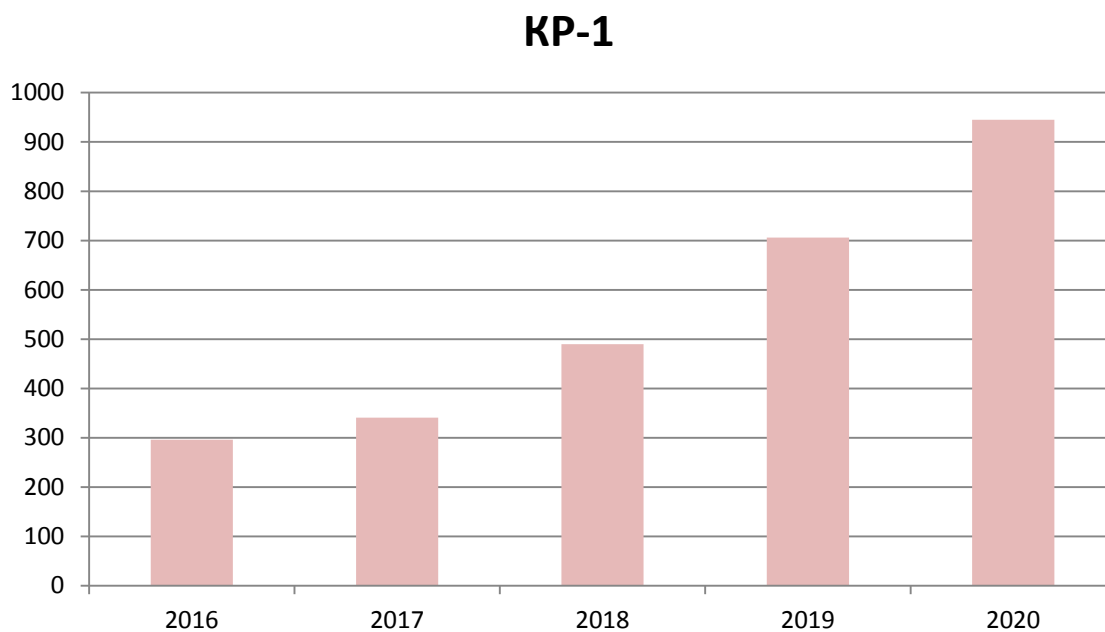


Рис. 2.10. Виконання капітального ремонту (КР-1) пасажирських вагонів
Укрзалізниці за 2016-2020 рр. Джерело [32]

КР-2

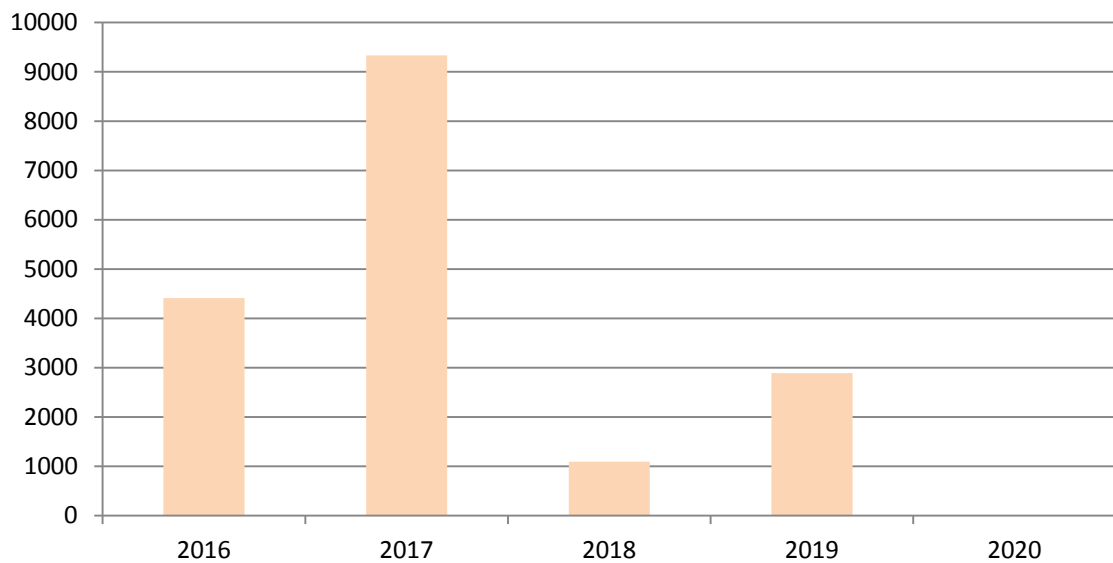


Рис. 2.11. Виконання капітального ремонту (КР-2) пасажирських вагонів
Укрзалізниці за 2016-2020 рр. Джерело [32]

Капітальний ремонт вагонів – КР1 та КР2 на залізниці ні по всім годам проводиться у повному обсязі, наприклад у 2016 та 2017 роках йде недовиконання планових видів ремонту, це відбувається через нестачу коштів на оновлення рухомого складу у 2016 році це недовиконання склало на 9% ремонтів КР1 та 7,7 % ремонту КР2. У 2017 році цей процент невиконання збільшився КР1- 29% , КР2- 6%.

КВР

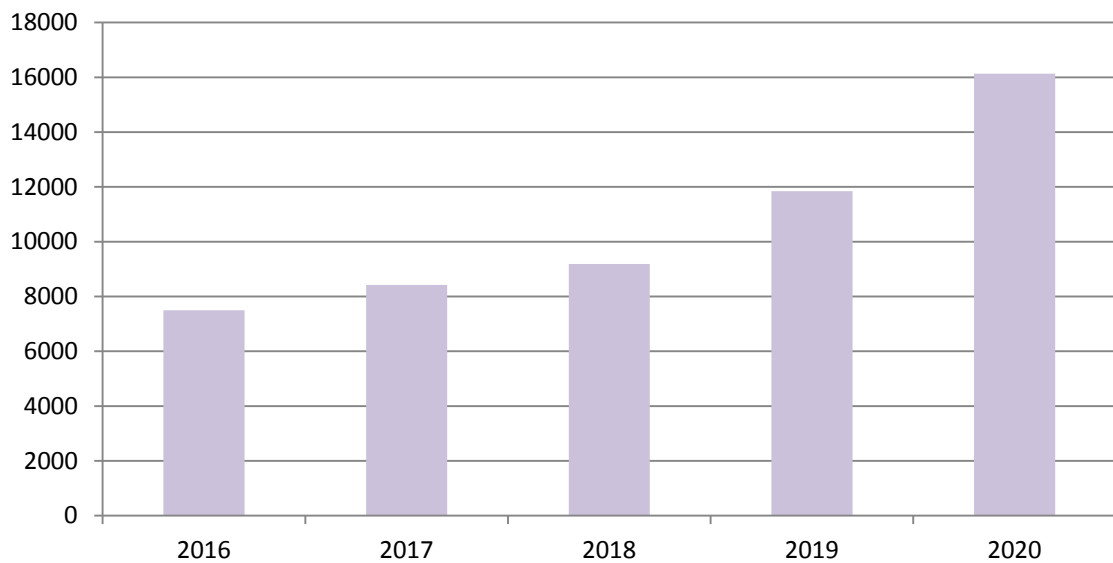


Рис. 2.12. Виконання капітального ремонту (КР-2) пасажирських вагонів
Укрзалізниці за 2016-2020 рр. Джерело [32]

У 2019 році план ремонтів було перевиконано КР1 -17%, КР2 – 22,4%. Капітально – відновлювальний ремонт виконується на протязі цих років у повному обсязі, навіть с перевиконанням, кількість цього ремонту збільшується с кожним роком, це говорить про те, що збільшується кількість вагонів, якім більше 28 років, парк пасажирських вагонів зношується та дуже повільно поповнюється. Якщо Укрзалізниця не буде закуповувати нові вагони для перевезення пасажирів, то найближчим часом вона буде не змозі надавати якісні перевезення пасажирам.

2.3 Вплив деяких факторів пасажирських перевезень на конкурентоспроможність залізничного транспорту.

Для того щоб пасажирські перевезення були більш конкурентоспроможними та ефективними на транспортному ринку, треба

підвищити їх рентабельність. Дослідимо, які фактори впливають на рентабельність пасажирських перевезень, та як її підвищити.

По-перше, *необхідно розробити математичну модель прогнозування пасажиропотока*, яка буде враховувати: населення кінцевих та транзитних пунктів; загальну густоту населення регіонів; термін перебування у дорозі; час прибуття/ вибуття; відстань поїздки; рівень комфорту поїзду; діапазони можливих цін, періодичність курсування та інше – на виході ми повинні отримати усереднений пасажиропотік за певний період часу, кількість рухомого складу і можливо деякі інші потрібні нам змінні. Все це допоможе прийняти вірне рішення, щодо виду рухомого складу необхідного для кожній лінії використання [33].

На даний час в Укрзалізниці із-за відсутності належних розрахунків, відбувається те, що керівництво зовсім не володіє чіткою інформацією щодо пасажиропотоку в країні, тому що орієнтуються лише на данні з курсування поїздів. Багато поїздів курсують по незручним графікам, що зменшує потенційний потік пасажирів, тому пасажирів переходять на інший вид транспорту, що призводить до збитків. Необхідно керівництву мати повну інформацію про те що відбувається кожний день на залізниці, а для цього потрібно зробити певні кроки та необхідні розрахунки.

Друге Районування. Усі поїзди необхідно чітко розділити на відстані [33]:

- приміські;
- регіональні;
- далекі.

Треба зробити чітке розділення на зони обслуговування пасажирів, та це економічно обґрунтувати, тому що по кожному виду пасажирських перевезень буде своя група пасажирів, в неї будуть свої вподобання та запити до поїздки: швидкість перевезень, ціна, час перебування у дорозі, сервіс надання послуги, комфорт перевезення. Різні запити споживачів послуг – різні умови надання послуг.

Якщо буде існувати чітке районування, можливо для кожної групи споживачів запропонувати необхідне пересування та комфортну подорож, тому що буде враховано вірну кількість та якість рухомого складу, скільки та яких вагонів треба придбати та на яку відстань вони будуть курсувати, тоді буде досягнута максимальна ефективність та рентабельність перевезень.

Слідкуючий фактор *комфортабельність*. Якщо говорити про максимальне задоволення від поїздки, то пасажир буде її мати лише тоді, коли ця поїздка відповідає його запитам та вимогам. Це як у готелях три, чотири або п'ять зірок, який одразу нам вказує на рівень надання комфорту та надання послуг. Якщо ми розділяємо різні категорії поїздів: «економ», «стандарт», «люкс», кожній категорії поїздів повинні відповідати: комфорт, ціна та якість надання послуг. Ті пасажирів, які хочуть платити більше за якісну комфортну подорож, повинні її отримати, а ні задовольнятися лише тим, чим є. Якщо ми змішуємо це, від надання дешевих міст рентабельність падає, та знов додає збитків залізниці.

Наступний фактор, що необхідно враховувати в пасажирських перевезеннях це *швидкість руху*.

Швидкість пасажирських перевезень, це той самий фактор, за який більша кількість пасажирів буде додатково сплачувати, тому що вони потребують як можна менше часу витратити на поїздку, тому що їх час дорого коштує. Швидкісні перевезення у багатьох країнах світу склали конкуренцію автотранспорту та навіть авіаційному транспорту. В таких країнах як Китай, Японія та Італія, Франція, Німеччина існує велика конкуренція с авіацією.

В Японії протяжність залізниць — 30 тис. км, 30% з них електрифіковані. З 60-х років почала діяти система швидкісних пасажирських залізниць — Сінкансен. Суперекспреси розвивають на ній швидкість до 270 км/год, протяжність системи досягла майже 2000 км. Розгалужена мережа рейкового електротранспорту характерна для великих міст, дев'ять із них

мають метрополітени. У перевезенні пасажирів, головними є залізниці, включаючи внутрішньо міські, а вже потім — автомобілі [34].

В Японії, на найбільш завантажених лініях, потяги їздять кожні 10 хвилин. Наприклад, Токіо-Осака, де пасажиропотік складає 160 млн пасажирів в рік. На найбільш непопулярній лінії в Хоккайдо пасажиропотік складає сім мільйонів. Тільки за цих умов вони можуть конкурувати з авіалініями [35].

Самими швидкими повинні бути поїзди класу «люкс», композиція якого буде обладнана вагонами нового покоління, які представлені лише вагонами СВ та купе, та такі поїзди завжди повинні налічувати вагони-ресторани та обов'язково запропоновано «гаряче харчування». Пасажири, які можуть платити за гарні умови поїздки, повинні отримувати повний комфорт та задоволення від подорожі.

Та дуже потрібно побудувати швидкісні магістралі, втілити це завдання в реальність поставив за мету український уряд. Прийнята Національна транспортна стратегія до 2030 року передбачає створення умов для з'єднання обласних центрів мережею швидкісних залізниць. Зокрема, вже через п'ять років в Україні повинні з'явитися залізничні ділянки зі швидкістю до 200 км/год, а ще через п'ять взагалі - до 400 км/год [36].

Наприклад зараз з Києва до Одеси поїзд знаходиться у дорозі практично 10 годин, якщо буде курсувати високошвидкісний потяг на цьому напрямку зі швидкістю 200-250 км/год., то пасажир буде в Одесі за 2-2,5 години, а це явна конкуренція з авіаційним транспортом.

Слідкуючий фактор, який буде впливати на конкурентоспроможність пасажирських перевезень це – *цифровізація*.

Цифровізація залізничного транспорту – це поява «розумних потягів», «розумних вокзалів», цифрові платформи, наявність яких допоможе пасажиру отримати повну інформація про наявність існуючих напрямків поїздів, про те як краще добратися в то, чи інше місто та яким чином це зробити, он-лайн заказати квиток, замовити послугу «гарячого харчування»,

а також отримати пільги, якщо ви відноситесь до цієї категорії громадян. Це можливість для Укрзалізниці мати звітність про кожного споживача послуг: кількість поїздок пасажиром, його вподобання та які послуги він обирає.

Наступним фактором впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень є *туризм*.

При плануванні графіків потрібно передбачити дві-три нитки для курсування туристичних поїздів Україною, її цікавими місцями та містами. Можливо надавати туроператорам Укрзалізниці інформацію, про заказ туристичного потягу, або вагону на затребуваний напрям, число та кількість людей. Укрзалізниця має унікальні можливості розвитку залізничного туризму, але не користується цим. А туризм – це дохід пасажирського господарства та Укрзалізниці [33].

Слідкуючий фактор *Інфраструктура*.

Не потрібно змішувати дві різних галузі, пасажирський та вантажний рух. В них різні оборотні депо, вагонні дільниці, інші території сильно пожирають або доходи або час у дорозі. І те, й інше в пасажирському бізнесі - на вагу золота.

Інфраструктуру потрібно розділити між вантажним та пасажирським. Провести аудит - усі непотрібні вагонні ділянки та інші території скоротити та передати разом із землею до комунальної скарбниці. Організувати чіткий облік витрат, особливо витрат на маневри, локомотивну тягу та персонал – тут усе завищено та перемішано з вантажним не на користь пасажирського. І головне треба, щоб термін перебування у дорозі був не більше, чим 8-12 годин, це дозволить зменшити зарплатний фонд поїзних бригад або підвищити їм зарплату, а також значно знизити витрати на локомотивну тягу. Географія України це дозволяє. [33].

Ще один фактор, який дуже впливає на рентабельність перевезень – це *графіки руху*.

Для пасажирського руху потрібні свої графіки, свої локомотиви та свій адміністративний склад. Все те, що гальмує пасажирський поїзд у дорозі -

однозначно зживати. Якщо є можливість використовувати комбіновані зчипки локомотивів (електро + дизель) від початку шляху до кінця, то це потрібно використовувати.

Ще одне те, що графіки руху поїздів далекого сполучення та приміські поїзди практично не узгоджені між собою, що не дає реальної можливості побудувати хаби- це транспортно - пересадочні вузли, які узгоджують роботу всіх видів залізничних перевезень: регіональні поїзди, приміські поїзди, та поїзди далекого сполучення. Із-за не узгоджених між собою графіків руху поїздів, залізниця втрачає дохід, у вигляді приміських пасажирів, які приїжджають або їдуть потягами далекого прямування. Зараз зазвичай до великого вузлового вокзалу пасажири дістаються маршрутками[33].

Ще один фактор, який впливає на конкурентоспроможність залізниці- це *новий рухомий склад*. Якщо він й далі не буде закуповуватися, або закуповуватися у мізерно малої кількості, а знос пасажирських вагонів складає більше 80%, то про яку рентабельність може йти мова. Необхідна кількість пасажирського рухомого складу нового покоління повинна бути на балансі підприємства, щоб воно якісно надавало послуги з перевезення пасажирів.

2.4. Аналіз організаційної структури управління пасажирської компанії та її недоліки.

Підприємства залізничного транспорту у взаємодії з іншими видами транспорту повинні своєчасно і якісно здійснювати перевезення пасажирів, забезпечувати безпеку руху, розвивати сферу транспортного обслуговування населення (Закон України "Про залізничний транспорт", ст. 2).

Поклавши на залізничний транспорт обов'язки забезпечення соціально важливих масових пасажирських перевезень за цінами (тарифами, що регулюються державою) значно нижчими за їх собівартість держава зобов'язана компенсувати цю різницю за рахунок доходів від вантажних перевезень.

Затверджений наказом Мінінфраструктури №782 від 08.10.2013 "Порядок перегляду тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом" це визначає.

Насправді свої зобов'язання держава в особі Мінінфраструктури останні 5 років грубо порушує. Тарифна політика, що проводиться, не дозволяє АТ «Укрзалізниця» профінансувати 2/3 необхідних коштів на обслуговування і ремонт пасажирського рухомого складу та 1/3 зарплати персоналу. А замість цього АТ «Укрзалізниця» використовує прибуток від вантажних перевезень на 15 покриття збитків від пасажирського сегменту, що є неприпустимими.

Тому стан пасажирського рухомого складу доведено до критичного, проблеми пасажирського комплексу, що накопичувались, за даних умов, невідворотно ведуть до згорання масових пасажирських залізничних перевезень як таких [32].

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

Метою діяльності Філії є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних пасажирських залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, що здійснюються та надаються Філією, забезпечення ефективного функціонування та розвитку виробничо-технологічного комплексу

залізничного транспорту загального користування, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності [28].

Основні завдання

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

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

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

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

Філія «Пасажирська компанія» має агрегувати функції забезпечення швидкісних пасажирських перевезень та перевезень далекого сполучення.

Першочерговими задачами філії стануть завдання із забезпечення сервісу перевезень, підтримки вагонів в належному естетичному та технічному стані, вибудова функцій контролю та відповідальності при подачі під поїзд пасажирського вагону.

Створення ефективної моделі залучення пасажирів до контролю якості сервісу та оперативного реагування на випадки низького сервісу. "Пасажирська компанія" має реалізовувати концепцію доступних, безпечних перевезень за розумну ціну, розвивати більш конкурентний швидкісний рух та створювати умови для зменшення часу руху поїздів за маршрутами перевезень [42].

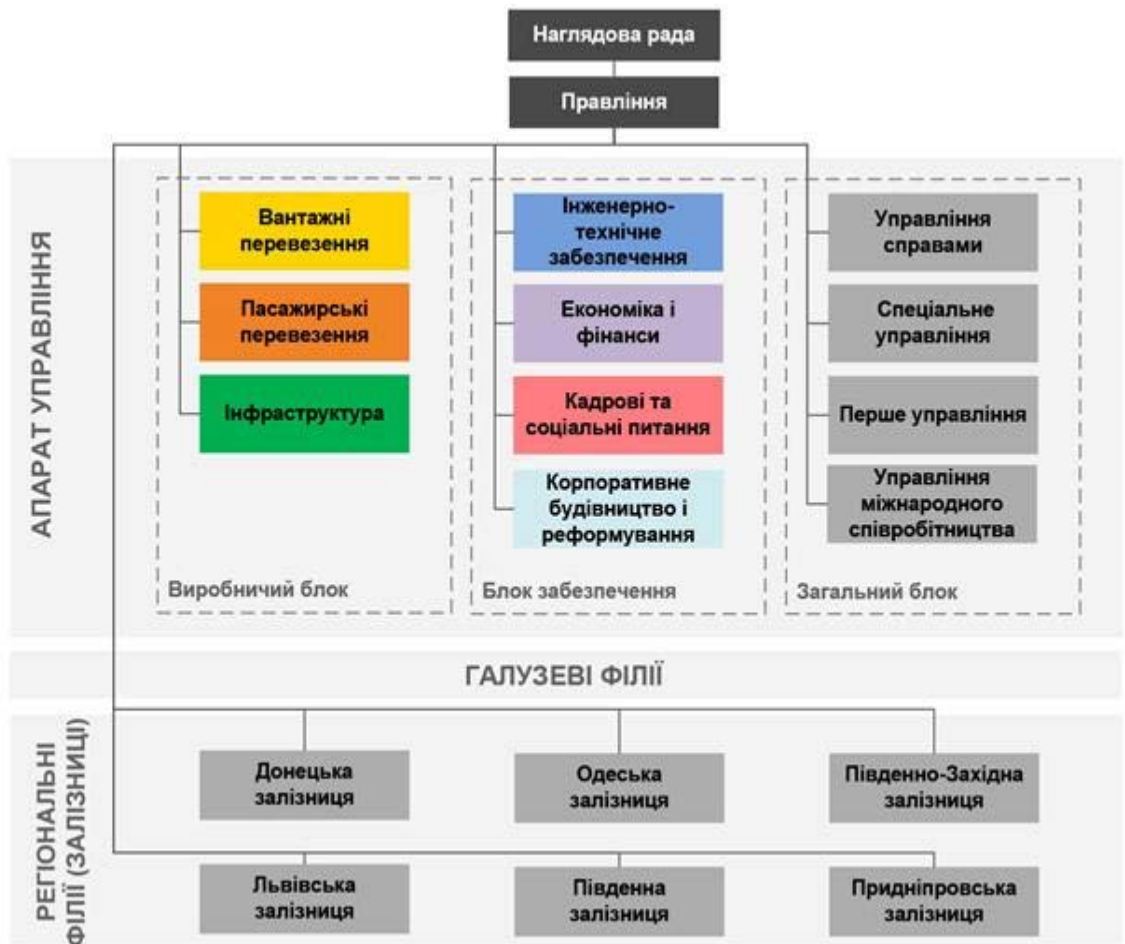


Рис. 2.13. – Організаційна структура на другому етапі реформування – після утворення АТ «Укрзалізниця».

Загальний штат працівників «Української залізниці» перевищує штат залізниць Франції, при тому, що довжина колій обслуговування компанії SNCF в 1,6 разів перевищує протяжність колій «Української залізниці». Прибуток SNCF складає 33,5 млрд. євро за рік, що в 12 разів перевищує рівень прибутків «Укрзалізниці» (2,8 млрд. євро).

Із загальної кількості штату працівників 260 тисяч, близько 20 тисяч співробітників виконують управлінські та керівні функції, близько 70 тисяч співробітників - інженернотехнічні робітники та менеджери середньої ланки.

Тільки 130 тисяч (менше 50%) - працівники, пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції та послуг АТ "Українська залізниця" (основні виробничі категорії професій).

Відповідна організаційна структура компанії свідчить про перевантаження адміністративно-управлінського сегменту по відношенню до основних категорій працівників, що впливає з неефективної організації компанії, наявності дублювання та нечіткого розмежування функцій і завдань між різними підрозділами. Організація компанії передбачає дублювання функцій та відсутність чіткого розмежування в забезпеченні виконання завдань компанії між її структурами.

Поряд з проблемами в кадровій системі Укрзалізниця має стратегічні проблеми в сфері управління фінансовим станом та активами. Загальний знос активів компанії складає 60%. Окрім цього залізниця має негативний баланс обсягів інвестицій до темпів зношення, що призводить до поступового знецінення активів компанії. За наявності продовження вказаної динаміки за 5-10 років може наступити стан критичного зношення активів, за якого подальше існування залізниці буде напряму пов'язане з макрофінансовою підтримкою і фактично компанія не зможе самостійно підтримувати свій технічний та економічний стан [42].

Укрзалізниця та Філія «Пасажирська компанія» запровадили деякі зміни у 2020 році, щодо нових принципів управління компанією.

НОВІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

Залізниця для пасажирів.

I. Система оцінки якості перевезень пасажиром

II. Рейтингування та заохочення провідників з кращими відгуками

III. Створення служби якості перевезень, яка забезпечує контроль санітарно-технічного стану вагонів та якості роботи провідників

Створення системи відгуків пасажирів про якість перевезення дозволить залучити пасажирів до процесу ефективного контролю за сервісом. Система має забезпечуватись шляхом добровільного заповнення відомостей пасажиром, який замовив квиток через онлайн сервіс після завершення поїздки. Пасажир повинен мати змогу оцінити санітарний стан вагону та якість обслуговування провідником.

Контролююча служба якості перевезень має забезпечити аналіз такої інформації та проводити рейтингування і заохочення кращих провідників та реалізовувати додаткові заходи контролю щодо стану поїздів, які мають негативні відгуки. АТ «Українська залізниця» залишається однією з найменш розвиненіших залізниць в сфері пасажирських перевезень в Європі. Більшість поїздів курсують зі середньою швидкістю 60 км/год, що робить залізничні пасажирські перевезення менш привабливими порівняно з перевезеннями автомобільним транспортом, які до того ж мають більш гнучкий графік. Це призводить до поступового відтоку пасажирів в бік автомобільних та авіаперевезен[42].

Для зміцнення залізниці в якості перевізника пасажирів необхідно проведення комплексу заходів щодо оновлення принципів здійснення пасажирських перевезень за принципом європейських залізниць, які передбачають 3 основних види поїздів:

- швидкісні поїзди;
- поїзди далекого сполучення (нічні поїзди);
- регіональні поїзди.

На даний час реформування йде продавлення реформування Укзалізниці. Йде удосконалення всієї структури так і структури пасажирських перевезень. Тому що є недоліки організаційної структури, які треба усунути,

для того щоб діяльність філії була більш ефективна та надавати більш якісні послуги по пасажирським перевезенням

2.5 Вплив економічної кризи на розвиток пасажирських перевезень в різних країнах

Тяжким ударом для усього світу був прихід пандемії коронавірусу. Весь світ призупинився при введенні карантинних заходів та остановки усіх видів транспорту. Залізничний транспорт, як і всі види транспорту поніс величезні збитки. Економіка багатьох країн пошатнулась від економічного колапсу та закриття багатьох підприємств та компаній. У багатьох людей зменшились доходи, багато хто втратив роботу та додатковий дохід. Велика кількість підприємств збанкрутіла, а частка підприємств скоротила більшість штату підприємства.

Підприємства залізничного транспорту всіх країн не виключення, практично всі країни світу зазнали значних збитків після довготривалого карантину та зупинки, особливо це коснулося пасажирських перевезень.

Тому, під кризою розуміють незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також являє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві. Кризу на підприємстві слід розглядати як будьяку нестандартну ситуацію, у якій виникає ймовірність втрати суб'єктом господарювання прибутку або його частини. Як сукупність послідовних взаємопов'язаних проблем, криза розвивається від незначних своїх проявів до катастрофічного погіршення стану суб'єкта господарювання та його краху [37, с 6].

Що ж відбулося в країнах Євросоюзу з пасажирськими перевезеннями з приходом пандемії ковід та проаналізуємо досвід країн.

Останнім часом пандемія змінила логістичний ландшафт в усьому світі. Вона вплинула на багато факторів: тривалість поїздки, засоби перевезень, індивідуальному захісті та безпеці, підвищила потребу в мультимодальних рішеннях та головне, це вплинула на індивідуальний підхід до кожного конкретного напрямку поїздки, підходу до конкретного пасажира [38].

У 2020 році пандемія суттєво вплинула як на комерційний, так і на пасажирський транспорт. Введення обмежень позначилося на роботі транспортного комплексу по всьому світу. Перевізники не припинили свою роботу, але, на жаль, збитків не вдалося уникнути. Світова економіка втратила понад півтора трильйона доларів доходів, які могла б отримати. За даними експертів втрати перевізників всього світу – у країнах Європи, Азії, Африки, Америки та Латинської Америки – становлять 220 млрд доларів.

Експерти ІРУ вказують на те, що вантажним автоперевезенням загрожує дефолт. Найвищий ризик - у Європі через серйозні збої у логістичному ланцюгу поставок у період обмежень.

Основною проблемою, з якою доводиться стикатися транспортним компаніям під час пандемії, є відсутність оборотних коштів. Учасники засідання відзначили, що інші галузі (залізнична та авіаційна) мають велику державну підтримку, а допомога автомобільному транспорту є символічною [39].

Найбільша залізнична компанія Німеччини Deutsche Bahn повинна рахуватися з істотним зменшенням кількості пасажирів у поточному році та в наступних роках. Такий невтішний прогноз озвучив тимчасовий голова Профспілки залізничників і працівників транспорту (EVG) Клаус-Дітер Гоммель (Klaus-Dieter Hommel) у коментарі для інформагенції dpa. Після карантинних заходів, знадобиться ще кілька років, щоб кількість пасажирів приміських перевезень було б таким як у 2019 році.

Окрім цього зменшення перевезень задієницею буде менше тому, що велика кількість людей працюють зараз он-лайн дома, та спілкуються ні наживо, а по за допомогою відеоконференцій.

У 2019 році послугами міжміських перевезень Deutsche Bahn скористалися 151 мільйон пасажирів. Це стало п'ятим поспіль рекордом за кількістю пасажирів у цьому сегменті пасажирських залізничних перевезень. Однак у 2020 стався стрімкий спад на тлі спричиненої коронавірусом кризи. 15 травня наглядова рада Deutsche Bahn обговорить наслідки пандемії для держконцерну.

Раніше Deutsche Bahn і федеральний уряд домовилися, що до 2030 року зможуть збільшити у 2 рази кількість перевезених пасажирів, це має відбутися в рамках програми захисту клімату, щоб примусити більше кількість людей відмовитися від автомобілів і літаків [40].

За останній рік Європейський Союз (ЄС) зіштовхнувся з безліччю безпрецедентних проблем: зміна клімату, перехід на цифрові технології, оновлення промисловості через кліматичну кризу та, звичайно ж, значні економічні спади, спричинені спалахом пандемії.

Попри усі тружності, що спричинила пандемія, Євросоюз наголошує, що транспорт відіграє вирішальну роль у захисті єдиного ринку, який злагоджено працює, він є життєво важливим для громадян ЄС, оскільки Коронавірус серйозно обмежив вільне пересування людей, товарів і послуг.

Карантинні обмеження показали конкретну потребу в інвестиціях в амбітні транспортні проекти, особливо в залізничні, для прискорення прогресу в досягненні цілей Зеленого курсу ЄС, які повинні забезпечувати стійку та безперебійну мобільність по всій Європі, створюючи робочі місця та безперервно доставляючи товари першої потреби.

Залізничний транспорт відіграватиме вирішальну роль у скороченні викидів парникових газів транспортним сектором у найближчі роки. Це ще раз поставило Європейську систему управління залізничним рухом (ERTMS) на перше місце у політичному порядку денному європейських інститутів та багатьох держав-членів за останні місяці, особливо коли ми спостерігаємо зростання інтересу до цифровізації залізничної системи Союзу [41].

В Україні залізниця теж довго перебувала в стані шоку, та збиткі, які зазнала Укзалізниця на свій тяжкий стан, лягли поганими наслідками.

У залізничному транспорті протягом 2020 р. обсяги перевезень пасажирів різко впали – на 56,3 %, або на 87,2 млн пас. порівняно з 2019 р. - переважно через дію карантинної заборони на перевезення пасажирів в усіх видах внутрішнього сполучення (приміському, міському, регіональному та дальньому). Обсяги вантажних перевезень за цей період скоротились на 2,4 %, або на 7,4 млн т відповідно до загального сповільнення ділової активності у країні та у світі загалом [43].

Але ці заборони та зміни змусили керівництво Укзалізниці діяти, та запроваджувати корінні зміни.

Довгоочікувана усіма подія трапилася у цьому році в залізничній галузі – започатковано пілотний проєкт із залучення приватної тяги на залізницю. Не в останню чергу, цей проєкт з'явився через те, що ми як країна маємо зобов'язання перед ЄС відкрити ринок залізничних перевезень з прозорими та рівними умовами, здоровою конкуренцією для бізнесу та якісними послугами для пасажирів. Для того, щоб цього досягти, потрібно долучити на здійснення послуг з залізничних перевезень не лише Укзалізницю а ще й приватних компаній – перевізників.

Далі очікується, після успішного завершення пілоту, відкриття ринку приватної тяги, що обумовлено перспективою ухвалення Закону України «Про залізничний транспорт». Із останнім справи дещо гірші, адже законопроект, розроблений в рамках гармонізації законодавства України та ЄС, передбачає нову модель ринку залізничних перевезень, аналогічну європейським залізничним системам досі не прийнятій. Закон більше року знаходиться на розгляді у профільному Комітеті ВРУ з питань транспорту та інфраструктури, але поки що не має рішень по ньому [43].

Залізничні перевезення – важлива складова інфраструктури та економічної системи України, яка за останні двадцять років накопичила

значний перелік проблем та дисбалансів. Хотілось б окреслити перелік ініціатив, які, на думку бізнесу, мають стати пріоритетними завданнями на 2021 рік, окрім прийняття головного галузевого закону.

Відмова від субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних. В Україні, як і у більшості країн, пасажирські перевезення є збитковими та витрати на їх здійснення покриваються Укрзалізницею внаслідок перехресного субсидування за рахунок прибуткових вантажних, що негативно впливає на фінансовий стан залізничної галузі та на її розвиток, це є непрямим додатковим фінансовим навантаженням для представників бізнесу з метою перекриття збитків Укрзалізниці [43].

Для ефективного процесу реформування ринку залізничних перевезень має відбутись організаційне виокремлення окремих вертикалей Укрзалізниці: вантажні перевезення та логістика, пасажирські перевезення, інфраструктура, виробництво та сервіс.

Створення прозорого механізму тарифоутворення. Наразі відсутній чіткий механізм тарифоутворення на залізничні вантажні перевезення. Чинна тарифна система непрозора та економічно необґрунтована, крім цього відсутня прив'язка до типу затрат, що унеможлиблює чітке цільове використання тарифів: тяга, вагон, інфраструктура, інвестиції. Це все призводить до субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних, та постійним підвищення тарифів на пасажирські перевезення. Необхідно розподілити залізничний тариф на локомотивну, інфраструктурну та вагонну складову (остання вже дерегульована), а також повністю переглянути систему тарифоутворення [43].

Окрім того корупція, боротьба з крадіжками деталей вагонів та локомотивів. У результаті дій зловмисників компанії зазнають великий обсяг збитків.

Також важливо посилити відповідальність за розукомплектування елементів залізничного рухомого складу та інфраструктури, зробити публічною інформацію щодо найкритичніших точок, де виявляються

розукомплектування вагонів та розміщувати таку інформацію на офіційних ресурсах Укрзалізниці.

Оптимізація надлишкової інфраструктури. Необхідно напрацювати виважене рішення по роботі малодіяльних зернових станцій. Бізнес концептуально не підтримує рішення про закриття таких станцій, адже це призводить до ліквідації робочих місць та зупинки функціонування вантажної інфраструктури на цих об'єктах.

Звичайно, в Україні також було відчутно вплив наслідків пандемії, яка, серед іншого, ускладнила та уповільнила реалізацію реформ в секторі інфраструктури. І хоча ми все ще маємо попереду досить багато роботи, навіть в цей складний період не обійшлося без позитивних зрушень у різних транспортних галузях [43].

Вплив пандемії та економічної кризи, збільшив у рази збитковість пасажирських перевезень. Ускладнив реалізацію стратегічних рішень та реалізацію реформ, збільшив недоліки роботи пасажирського господарства, але попереду позитивні зміни, які допоможуть вивести пасажирські перевезення на більш конкурентоспроможній рівень.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ.

3.1. Визначення пріоритетних напрямків підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень в Україні.

Проведений аналіз діяльності залізничних пасажирських перевезень за останні 20 років показав, залізний пасажирський транспорт постійно зменшує свій пасажирообіг та втрачає свої конкурентні переваги на транспортному ринку. Криза економічна, соціальна, політична та пандемія, змусили залізничні перевезення скоротити свої обсяги.

У країнах Євросоюзу та інших країнах світу залізничні пасажирські перевезення, швидко розвиваються та приносять прибутки своїм країнам. А високошвидкісний рух з кожним роком збільшує свої обсяги перевезень та складає конкуренцію навіть авіаційному транспорту.

Таблиця 3.1

Динаміка пасажирообігу у високошвидкісному сполученні

у деяких країнах світу за 2010 – 2019 рр., млрд. пас. км. Джерело [45]

Країни	Роки									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Китай (China State Railway Group Company)	46,3	105,8	144,6	214,1	282,5	386,3	464,1	577,6	680,5	774,7
Японія (JR group)	77,4	81,4	86,0	89,2	91,0	97,4	99,6	101,4	103,6	99,3
Корея (Korail)	11,0	13,6	14,1	14,5	14,4	15,1	16,3	14,9	15,3	16,0
Тайвань (Taiwan High Speed Rail)	7,5	8,1	8,6	8,6	8,6	9,7	10,5	11,1	11,6	12,0

Стор.)										
Франція (SNCF)	51,9	52,0	51,1	50,8	50,7	50,0	50,5	58,3	56,8	60,0
Німеччина	23,9	23,3	24,8	25,2	24,3	25,3	27,2	28,5	31,1	33,2
Іспанія (Renfe Operadora)	11,7	11,2	11,2	12,7	12,8	14,1	15,1	15,5	16,1	16,1
Італія (Trenitalia)	8,0	8,3	8,7	8,9	9,0	9,7	9,6	9,8	-	
Італія (NTV)	-	-	0,9	2,7	2,7	3,9	4,7	5,3	-	
Інші європейські країни	7,3	10,5	14,8	15,2	18,2	20,0	22,6	24,5	26,0	18,1
Всього	245,1	314,4	364,7	441,9	514,2	631,5	720,3	846,9	941,0	1029,4

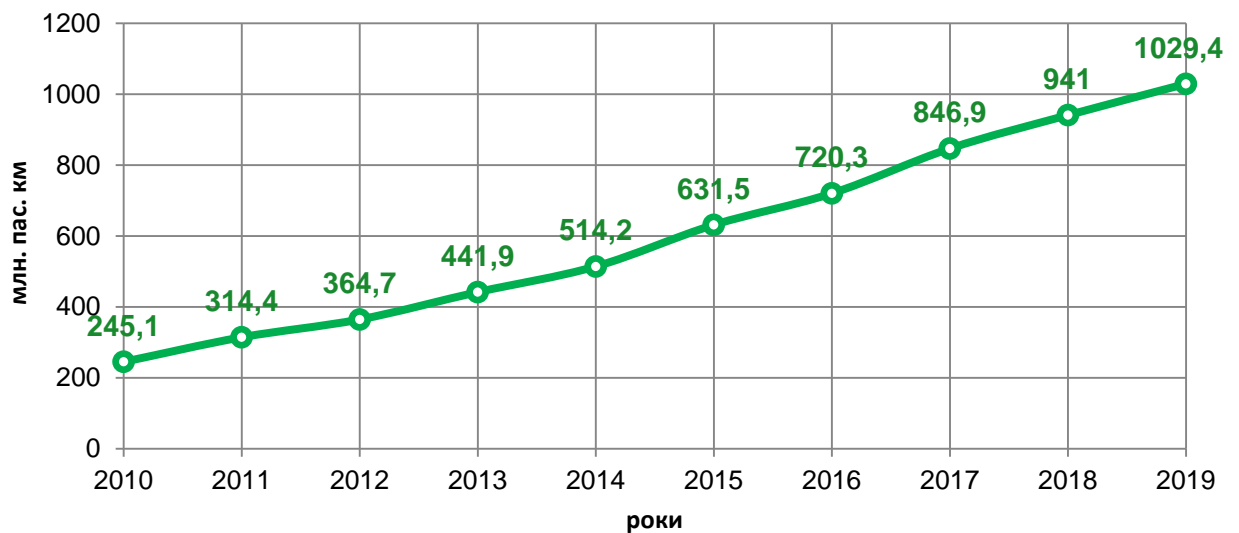


Рис.3.1 Динаміка пасажирообігу у високошвидкісному сполученні у деяких країнах світу за 2010 – 2019 рр., млрд. пас. км. Джерело [45]

Як ми бачимо з рисунку 3.1., що з кожним роком збільшується швидкими темпами високошвидкісний рух, він надає значно більше блага пасажиром, тому що економить час затрачений на поїздку, та пасажир більше має часу на роботу, сім'ю, цікаві зустрічі або відпочинок. Особливо ділова людина, для якої час це великі гроші, чому витратити їх дарма. Уряд багатьох розвинених країн вкладає гроші у високошвидкісні перевезення. Лідер у цьому напрямку є Китай, за останні десять років він збільшив свій обсяг у 16,7 разів, це дає великі доходи для залізниць та держави.

Керівництво Укрзалізниці вводить зміни, але цих змін не достатньо для того щоб зайняти попереднє положення на транспортному ринку.

Для того щоб залізничні пасажирські перевезення мали попит, та були конкурентоспроможні на транспортному ринку, вони повинні бути на високотехнологічному рівні, максимально задовольняти запитам пасажирів та враховувати їх індивідуальні потреби кожного споживача послуг. Окрім того пасажирська галузь повинна впроваджувати інноваційні технології, цифрові технології, організаційні зміни та швидко пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища.

Для підтримки такого рівня необхідні запровадити методи та механізми виведення з кризи пасажирського комплексу залізничного транспорту. Одним з таких методів підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень є реінжиніринг.

Реінженіринг є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Це виживання в екстремальній ситуації, реінжиніринг може дати істотне скорочення витрат, перехід на якісно новий технологічний рівень, впровадження інновацій та нововведень.

Для пасажирської галузі потрібно запровадити «кардинальний» реінжиніринг, він доцільний, коли потрібно досягти різкого (стрибкоподібного) поліпшення показників діяльності компанії шляхом заміни старих методів управління новими [46].

Пасажирські перевезення довгий час знаходяться у критичному стані: зниження попиту на залізничні перевезення, різке зниження доходу, високий знос рухомого складу, нестача вагонів нового покоління, високі витрати на перевезення, соціальна направленість перевезень, тому за допомогою реінжинірингу потрібно ввести нові методи управління пасажирськими

перевезеннями. До кардинального реінжинірингу пасажирських перевезень залізничного транспорт можна віднести:

- введення мультимодальних перевезень різними видами пасажирського транспорту;
- створення у великих містах транспортних пасажирських ХАБів;
- розробка системи мотиваційного механізму для працівників галузі;
- розбудову автоматизованої системи управління перевезеннями;
- залізничний туризм;
- цифровізація залізничного транспорту.

Ще одним напрямком підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень може бути HR менеджмент.

HRM (human resources management, управління персоналом) - область знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання. І головне персонал, це ті люди, які приводять компанію до успішної діяльності.

Для залізничного транспорту, особливо в умовах кризи дуже важливо мати кваліфікований персонал, який сумлінно працює, має задоволення від своєї роботи, має гарні стосунки з працівниками, оптимістичні та доброзичливі, які мають потребу навчатися та розвиватися [46].

Місія спеціаліста з управління персоналом на конкурентному ринку послуг – нарощування високого рівню кадрового потенціалу організації з метою реалізації її цілей та стратегій. Високі здібності людей створюють конкурентні переваги організації, за допомогою яких вона займає переможні позиції на ринку. Менеджер з управління персоналом виконує два стратегічних завдання:

- створювати конкурентні переваги фірми шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою. Для цього використовують семінари, форуми, фокус-групи, круглі столи, рекламні кампанії, тощо;

- Забезпечувати конкурентні переваги фірми шляхом нарощення її людського потенціалу, одночасно підтримуючи ріст професійної компетентності працівників. Розвиток людських здібностей, централізація на рівні професійної компетентності працівників стає центральною проблемою керівників компанії.

Висококваліфіковані кадри, це рідкість, яку треба цінити. Плинність висококваліфікованих кадрів несе збитки будь-якій організації. Утримання персоналу є головним завданням майже кожної організації, і легко зрозуміти, чому - втрата співробітників може означати втрату цінних організаційних знань, зниження морального духу у інших членів колективу і зниження продуктивності [46].

Окрім того, щоб удержати цінні для організації кадри, повинна бути розроблена система мотиваційного механізму для працівників залізничної галузі. Спеціаліст завжди хоче, щоб його цінили, отримувати окрім задоволення своєю працею якусь винагороду та моральне заохочення. Тому система винагороди та бонусів, буде дуже стимулювати таких робітників.

А пасажирська компанія окрім того, що буде мати якісне управління персоналом та додаткові доходи від їх праці, буде підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок конкурентних переваг компанії та розширювати свій сегмент ринку.

Ще персоналізація послуг, можливість за допомогою впровадження логістики пасажирських перевезень, надання послуги з урахуванням індивідуальної потреби пасажирів, вибір маршруту, надання послуги за допомогою мультимодальних (змішаних) перевезень, враховуючи його особисті вподобання, платоспроможність та запити на додаткові послуги, можливість здійснення поїздки за єдиним квитком, у який увійдуть всі види транспорту.

3.2. Концесія вокзалів, як шлях підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень.

Залізничні пасажирські перевезення пасажирів починаються та закінчуються на залізничних вокзалах. Вокзал, як візитна картка залізниці, особливе місце, де пасажир повинен почувати себе у повному комфорті та цілковитій безпеці. Іноді перебуваючи дуже тривалий час на вокзалі, пасажир, очікуючи поїзда перебувають не дуже впевнено та не зручно. Часто це сім'ї з маленькими дітьми, вагітні жінки, люди похилого віку, інваліди та туристи. І на жаль вони часто відчуваються дуже не зручно та небезпечно на вокзалах, тому що залізниця не в змозі у повному обсязі задовольнити вимоги своїх споживачів послуг.

Абсолютна більшість вокзалів, які перебувають у власності УЗ, знаходиться у гарному або у задовільному стані. Але стан вокзалу – це ще не все. Пасажир, який сідає у потяг повинен за свої гроші отримати максимально якісні послуги.

Зараз існуючі залізничні пасажирські вокзали виконують такі основні функції:

- з організації пересадки пасажирів на інші поїзди;
- пересадка пасажирів з одного напрямку руху на інший ;
- пересадка пасажирів з пасажирських перевезень у дальньому сполученні на швидкісні та приміські поїзди та в зворотному русі;
- пересадка пасажирів із залізничних поїздів на усі можливі види місцевого транспорту (метро, трамвай, тролейбус, автобус) для перевезення їх до дому або до інших місцевих вокзалів.

Та допоміжні функції: надання деяких торгівельних та інформаційних послуг, зали для відпочинку, буфет та інші додаткові послуги для організації

зручних умов перебування пасажирів в очікуванні поїзду. Але це зовсім не достатньо, щоб задовольнити сучасних пасажирів та туристів, які часто перебувають на вокзалах достатньо довгий час. Окрім того часто великі площі вокзалу використовуються не раціонально, тому пасажирська компанія не отримує належного прибутку. А вкладати в них великі кошти у Укрзалізницю не має можливості.

Щоб вокзальна мережа приносила прибуток, як приклад – може бути концесія. На даний час пасажирські вокзали приносять залізниці лише збитки. Щорічно на утримання вокзалів Укрзалізниця витрачає близько 0,5 млрд. грн. Найдорожчий – центральний пасажирський вокзал Києва, у 2016 році на його утримання держмонополіст витратив понад 145 млн. грн. «Основна стаття витрат станції Київ-Пасажирський – витрати на організацію і забезпечення процесів обслуговування пасажирів, утримання приміщень та територій у належному технічному і санітарному стані, оплата праці, паливо, оплата комунальних послуг, електроенергії, амортизація тощо», – повідомили у прес-службі «Укрзалізниця» [47].

Де беруться збитки? Основна стаття доходів вокзалів – так звана підсобно-допоміжна діяльність. Це оформлення проїзних документів пасажиром, камери схову, кімнати відпочинку, платні зали, туалети, іноді паркінги, але це не покриває їхнього утримання. Наприклад, майже 75% доходів київському вокзалу приносить оформлення проїзних документів, тобто пасажирський підрозділ Укрзалізниця, який сам по собі є збитковим для залізниці. У 2018 року він приніс близько 11 млрд. грн. збитків

За кордоном вже є така практика – коли ми пропонуємо приватним особам отримати споруду в концесію, міняти чи перебудувати її, але генерувати прибуток від площі як від торговельних чи розважальних майданчиків. При цьому – щоб Укрзалізниця мала прибутковість[47].

Є можливість комерціалізації вокзалів - передачі їх у концесію чи створення державно-приватного партнерства. Вокзали є логістично дуже привабливим об'єктом - велика кількість людей щодня проходить, розміщені

зазвичай у центрі міст. У більшості європейських міст, де пасажирські перевезення користуються великим попитом, на привокзальних територіях є торговельні центри, офіси, кінотеатри. Це і зручно, і суттєве джерело доходів для залізниць. Наприклад, іспанські пасажирські залізниці взагалі отримують до однієї п'ятої доходів від комерціалізації вокзальних площ [48].

Ми розраховуємо, що так буде і у нас, на великих вокзалах. Сподіваємося, що вже в цьому році зможемо потішити стартапами перших таких проектів. Це корисно не лише для "Укрзалізниці", а ще для усього українського бізнесу – у нього з'являється нове джерело для рентабельного фінансування і отримання прибутку. Пасажир просто сів, проїхав та зійшов з поїзда – це не покриває витрати. А якщо поєднати поїздку з певним видом послуг, який пасажир може отримати на певній станції (вокзалі), то можливо за цей рахунок отримати більшу рентабельність і доходи від пасажирських перевезень [48]. Можливо зацікавили пасажирськими перевезеннями і нові приватні компанії, які б захотіли надавати послуги з перевезення пасажирів з високою якістю та сервісом.

Досвід експлуатації залізничних вокзалів в Європі говорить про те, що українські станції можна зробити прибутковими – адже практично всі вони знаходяться в центральній частині населених пунктів. До того ж у залізниці найбільша вокзальна мережа в країні, майже всі об'єкти такої нерухомості розташовані в центральній частині міста/населеного пункту, щодня через них проходить великий пасажиропотік. Тому такі об'єкти можуть бути дійсно цікавими бізнесу [47].

В умовах постійного пошуку джерел фінансування галузей господарства законодавче запровадження інституту концесій є однією з найбільш вдалих спроб у майбутньому відновити та значною мірою поживити нормальний інвестиційний процес, що, природно, матиме позитивний вплив на економіку. Це, зокрема, допоможе залучити додаткові кошти у вигляді приватного капіталу на вирішення низки проблем державного значення.

Поняття концесії. Згідно зі ст. 1 Закону України "Про концесії" концесією вважається надання з метою задоволення громадських потреб уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі (суб'єкту підприємницької діяльності) права на створення (будівництво) та (або) управління (експлуатацію) об'єкта концесії (строкове платне володіння), за умови взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань по створенню (будівництву) та (або) управлінню (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику [49].

Метою концесії є задоволення громадських потреб. Це означає, що в разі концесійної діяльності досягається соціальний ефект, розрахований на задоволення інтересів порівняно великої, наперед невизначеної кількості осіб. Наочно ілюструє цю ознаку закріплений у Законі України «Про концесії» перелік сфер господарської діяльності, в яких можливе застосування концесії. Згідно зі ст. 3 цього Закону концесія можлива у таких сферах господарської діяльності (крім видів підприємницької діяльності, які відповідно до законодавства можуть здійснюватися виключно державними підприємствами і об'єднаннями):

- водопостачання, відведення та очищення стічних вод;
- надання послуг міським громадським транспортом;
- збирання та утилізація сміття;
- надання послуг, пов'язаних з постачанням споживачам тепла;
- будівництво та експлуатація автомобільних доріг, об'єктів дорожнього господарства, інших дорожніх споруд;
- будівництво та експлуатація шляхів сполучення;
- будівництво та експлуатація вантажних і пасажирських портів;
- будівництво та експлуатація аеропортів;
- надання послуг у сфері кабельного телебачення;

- надання послуг зв'язку та інші [49].

Механізм впровадження концесії виглядає наступним чином: держава залучає на конкурсній основі інвестиції для будівництва нової або реконструкції старої залізниці. Після завершення робіт інвестор одержує об'єкт в управління (але не більш ніж на 30 - 50 років). Витрати концесіонера відшкодовуватимуться за рахунок стягування платні в період утримання і експлуатації залізниці як з користувача дороги, так і частково з державного бюджету. Після того як вкладені засоби повернуться концесіонеру, залізниця повинна бути передана державі та може стати безкоштовною.

Залучення державою приватного бізнесу є й однією з основних світових тенденцій у розвитку транспорту. При цьому таке залучення відбувається у найрізноманітніших формах: від контрактів на управління діючими об'єктами до передачі приватним компаніям повного циклу будівництва та експлуатації нового об'єкта інфраструктури.

Одним з успішних зарубіжних прикладів є концесіювання на залізниці в Африці. На залізницях Африки концесія має вже 15-річну історію. Компанія CPSC Transcom надавала консультаційні послуги з приватизації дев'яти залізниць континенту, і накопичений досвід дає підстави для узагальнення та вироблення відповідних рекомендацій.

Залізниці континенту зазнали за минуле 10-річчя істотні зміни. На початку 1990-х років всі 34 залізниці належали і експлуатувалися національними урядами. З тих пір 13 доріг були передані в концесію приватним операторам, ще 12 перебувають на різних стадіях переходу під приватний менеджмент.

Багато, якщо не всі, залізничні системи стикаються зі зниженням рівня обслуговування, поглибленням фінансових проблем, деморалізацією персоналу і падінням обсягів перевезень.

Так, перед концесійною угодою в 1995 році на залізницях Кот-д'Івуару і Буркіна-Фасо обсяг вантажних перевезень знизився в порівнянні з

1980 роком на 60%, пасажирських - на 80%. У Малаві вантажні перевезення скоротилися на 70%, в Замбії - на 65%.

Концесія допомогла змінити ситуацію. Як правило, приватні оператори отримують ексклюзивні права на експлуатацію на період від 15 до 30 років.

На користь концесій наводять різні доводи. Одним з головних з них є фактор залучення нових інвестицій. Загалом це так, проте концесіонери прагнуть, як правило, досягти зростання перевезень за рахунок мінімальних інвестицій. Капітальні вкладення направляються швидше в стабілізацію існуючого положення і усунення вузьких місць, ніж в реконструкцію інфраструктури та оновлення парку рухомого складу. Також досить часто декларується, що концесія залізниць приносить значний дохід державі, але насправді досить помірні доходи формуються за рахунок щорічних внесків за договорами концесії і податкових зборів.

Пасажирські перевезення - це ще одне складне питання. Як правило, вони нерентабельні, і концесіонери не зацікавлені у виконанні перевезень пасажирів навіть при наданні субсидії. Так, у разі загальної концесії залізниць Сенегалу і Малі виконується обмежений обсяг пасажирських перевезень, поки уряд займається поповненням парку рухомого складу. У багатьох країнах використовується перехресне субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних. Це неприпустимо, тим більше що поїздка в автобусі обходиться пасажиром набагато дешевше, ніж в поїзді. Якщо залізниця є єдиним видом транспорту, тоді її збереження, безумовно, є пріоритетним завданням.

Як і раніше потребують вирішення деякі питання, зокрема в області інвестицій в розвиток інфраструктури та пасажирських перевезень. Досвід діючих концесій може виявитися корисним для країн, які мають намір використовувати залізні дороги більш ефективно.

За оцінками експертів, масштаби застосовуваних на залізничному транспорті концесій досить істотні. Тільки протягом останніх 10 років в

країнах, що розвиваються було реалізовано 70 проектів з розвитку залізничних доріг за участю приватних коштів. Сумарні інвестиції перевищили 26 млрд. доларів. На концесійну форму в країнах які розвиваються припадає 79% загального числа проектів і 96% всіх інвестицій.

Тому впровадження змін щодо концесії вокзалів – це ще один крок до виконання Європейських стандартів, та надання комфортабельних послуг у перевезеннях пасажирів залізничним транспортом.

3.3 Економічний ефект від розширення парку вагонів.

Після того як криза пандемії та її карантинні обмеження зупинили транспорт усього світу, а пасажирські перевезення залізниць скоротились більше ніж на 60%, керівництво Укрзалізниці ввело нові правила на надання пасажирських послуг по перевезенням пасажирів, і особливо після відновлення пасажирських перевезень.

Було запропоновано, на деякий час у композиції поїзду щоб були тільки вагони СВ та купе, можливо для надання більш безпечної якісної поїздки. Та для надання таких послуг залізниця має дуже мало вагонів нового покоління.

Усі пасажири обирають для себе найбільше привабливі та комфортні перевезення з повним додатковим сервісом. Тим видом транспорту, який зможе краще запропонувати дану послугу.

Тому потрібно впровадження інноваційних, організаційних та технологічних змін та антикризових стратегій, для того щоб бути більше конкурентоспроможним на транспортного ринку, за рахунок конкурентних переваг.

В пасажирських перевезеннях використання вагонів нового покоління, хоча і були вже у вжитку, які курсують зі швидкістю до 160км/год., мають більшу якість, комфортність, вакуумні туалети, кавоварки, кондиціонування повітря, менший час знаходження у дорозі та безпечність

будуть більш привабливими для даної кількості споживачів, які можуть оцінити різницю, та готові платити більше за додаткові послуги.

Найприбутковішим напрямом для "Укрзалізниці" за 5 місяців 2019 року був поїзд №5/6 сполученням Київ-Москва - він приніс більше прибутків, ніж 5 найприбутковіших внутрішніх поїздів.

Підкреслюється, що поїзд Київ-Москва (при заповненості 66%) приніс компанії 117,7 мільйонів гривень (за 5 місяців) - це майже удвічі більше, ніж за перше півріччя 2018 року (64,5 млн грн) [50].

Водночас 5 найбільш прибуткових поїздів на внутрішніх напрямках принесли за півроку 101,1 мільйона гривень прибутку.

До топ-5 найбільш найприбутковіших міжнародних напрямків, окрім Київ-Москва, також увійшли Одеса-Москва (населеність - 77%) - 39,2 млн грн, Львів-Москва (населеність 74%) - 25,8 млн грн, Кривий Ріг-Москва (заповненість 76%) - 25,5 млн грн, Дніпро-Москва (населеність 60%) - 21,8 млн грн.

Найбільш прибутковим внутрішнім поїздом у 2019 році, став Київ-Одеса, який приніс 32,1 мільйона гривень прибутку, його заповненість склала 88%. Другим найбільш прибутковим внутрішнім поїздом став Київ-Дніпро, який приніс 23,9 мільйона гривень прибутку при заповненості 93% [50].

№763 Поїзд Київ – Одеса, курсує щоденно (крім 2,3 дня тижня), час у дорозі 7 часів, 19 хвилин.

Якщо б усі вагони були нового покоління, і білет був по збільшеній ціні наприклад (10-15%), то можливо населеність поїзду ще стала більшою. Їхати у нових вагонах зручно та комфортабельно, а також більш безпечно з додатковим спектром послуг.

Поїзд КИЇВ - МОСКВА №4, 6: ціна квитків, час відправлення

Розклад поїзду Київ - Москва №4 та №6 ("Київ", "Україна")

Вечірній поїзд **Київ - Москва** номер 006К відправляється зі станції **Київ-Пас.** о 19.36 і прибуває на станцію **Москва-Київська** о 10.14 за

місцевим часом, час в дорозі - 0 д 14 г 38 хв. По дорозі **поїзд** зупиняється на 2 зупинках. Приблизний час руху становить 13 г 47 хв, а сумарний час зупинок по дорозі - 0 г 51 хв, щоденно.

Поїзд складається з 10 фірмових пасажирських вагонів різного класу комфортності за повним маршрутом Київ — Москва: 1 вагон класу Люкс (№ 8); 4 плацкартних вагонів (№ 1—4); 5 купейних вагонів (№ 5—7, 9, 10). Ціна квитків на поїзд Київ-Москва №6 К становить 1137 грн купе, 642 грн плацкарт із білизнаю, 2274 гривні квиток СВ [51].

Населеність потягу досить велика, тобто в середньому поїзду №5/6 Київ-Москва 65-70% пасажирів подорожують протягом року. В середньому це 35 чоловік в плацкартному вагоні, та 36 чоловік у купейному вагоні.

Тоді у 5 купейних вагонів по 36 чоловік - 365 днів.

4 плацкартних вагона по 35 чоловік у середньому.

Розрахуємо, як зміниться дохід підприємства, якщо за рахунок впровадження нових вагонів збільшиться населеність поїздів, а відповідно і дохід підприємства.

Тобто дохід – D. Вартість квитка приймаємо за Bk., кількість перевезених пасажирів в даному напрямку – H. Знаходимо за формулою :

$$D=H*Bk \quad (3.1)$$

Спочатку розрахуємо варіант до введення послуги.

Потяга Київ-Москва:

$$D1= 63\ 875*1137 = 72\ 625\ 875 \text{ (грн.)} \quad \text{з вагонів купе;}$$

$$D2= 51\ 100*642 = 32\ 806\ 200 \text{ (грн.)} \quad \text{з вагонів плацкарт;}$$

Всього дохід становить: 105 432 075 грн.

Далі розрахуємо дохід після введення нових вагонів.

Попит на нові вагони згідно статистики інших депо, показав, що пасажирів надають перевагу якості та комфорту в перевезеннях. Вони згодні платити більше за квиток на 10 % , але їхати якісно та безпечно, та отримувати додаткові послуги на протязі поїздки. Тому населеність вагонів зросте не менш чим на 10-15 %.

Розрахуємо дохід від перевезення на даних напрямках в нових вагонах та з збільшеною населеністю:

Київ – Москва:

$$D1 = 73\,456 * 1250 = 91\,820\,312 \text{ (грн.)} \quad \text{з вагонів купе};$$

$$D2 = 58765 * 706 = 41\,488\,090 \text{ (грн.)} \quad \text{з вагонів плацкарт};$$

Всього дохід становить: 133 308 402 грн.

З проведених розрахунків і в таблиці 3.1. можемо побачити, що збільшення населеності потягу після введення запропонованої послуги може збільшитися і відповідно зміниться дохід дільниці.

Таблиця 3.2

Економічний ефект від розширення парку вагонів

Напрямок	Ціна квитка, грн	До введення нових вагонів		Після введення нових вагонів	
		Населеність вагона (середня). %	Кількість перевезених пасажирів за 2017 рік (чол.)	Населеність потяга (середня) %	Кількість перевезених пасажирів за рік (чол.)
Київ – Москва	Пл- 642 Куп- 1137	65-70%	63 875 51 100	85-90	73 456 58765
Дохід	грн.	105 432 075 грн.		133 308 402	

У розділі 3.2 ми розрахувати витрати зв'язані з новим інноваційним відділом, який відповідає за обслуговування нових вагонів вони склали

3 046 200 грн.

Відповідно економічний ефект від розширення парку вагонів склав

27 876 327 грн.

Після проведених розрахунків при використанні нових вагонів ми бачимо, що дохід дільниці збільшився на напрямку **Київ – Москва** –27 876 327 грн.

ВИСНОВКИ

У умовах економічної кризи керівництво пасажирських компаній повинно постійно продукувати управлінські рішення щодо інноваційного розвитку з урахуванням зростаючої нестабільної ситуації зовнішнього середовища, постійного зіткнення з конкурентами та з мінливим зовнішнім середовищем, шляхом впровадження строгій та перспективних планів і завдань, вони необхідні для досягнення поставлених цілей.

Досвід країн Євросоюзу допоможе керівництву Укрзалізниці зробити вірні кроки на шляху до єдиного Європейського транспортного ринку. За рахунок впровадження нових якісних послуг, впровадження нового рухомого складу, введення концесії та змін в організації залізничних пасажирських перевезень.

В дипломній роботі зроблено:

Розкрити сутність конкуренції та її роль на ринку транспортних послуг.

Зробити аналіз наукових праць щодо конкурентоспроможності пасажирських перевезень.

Визначено стратегії та напрямки конкуренції, які можливо для підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень.

Проаналізовано ринок транспортних послуг та визначено, що за останні 20 років залізничні пасажирські перевезення втратили велику кількість споживачів послуг на користь автомобільного та авіа транспорту.

Зробити аналіз основних показників роботи пасажирської компанії за 2017-2020рр та виявлено критичний стан пасажирських перевезень.

Проаналізовано структуру парку вагонів, та виявлено, що експлуатаційний парк у критично-малому стані, закупка нових вагонів практично відбувається в мізерною кількості, якість перевезень не відповідає рівню Євросоюзу.

Визначено вплив фактори, які дуже впливають на пасажирські перевезення та конкурентоспроможність залізничного транспорту це:

відсутність математичної моделі прогнозування пасажиропотоку, районування поїздів, неузгодженість графіків руху, нестача комфортності перевезень, швидкість руху, застаріла інфраструктура, необхідність цифровізації перевезень, нестача рухомого складу нового покоління, відсутність залізничного туризму.

Виявлено вплив економічної кризи на розвиток пасажирських перевезень в різних країнах

Визначити пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень в Україні.

Запропоновано концесія вокзалів, як шлях підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень, що дозволить отримати додатковий дохід Укрзалізниці та пасажирському господарству, розраховано економічний ефект від розширення парку вагонів нового покоління, як шлях підвищення конкурентоспроможності залізничних перевезень, за рахунок надання більш якісних послуг та сервісу перевезень

Список використаної літератури.

1. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения. — 1993. — С. 52–53.
2. Хейне П. Экономический образ мышления П. Хейне. — М., 1992. — С. 122.
3. Й. Шумпетер. Теорія ефективної конкуренції. Електронний ресурс. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/848/50/1/4/>
4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Изд-во Эксмо, 2004. — 544 с.
5. Юданов А. Ю. Конкуренция: Теория и практика : учебное пособие.— А. Ю. Юданов. — 3 изд. — М. : Гром-Пресс, 2002. — 381 с.
6. Юхновський І. Р. Транспортний комплекс України. Залізничний транспорт: Проблеми та перспективи / І. Р. Юхновський, Г. Б. Лебеда , Т. І. Попова; за ред. І. Р. Юхновського. — К. : ФАДА ЛТД, 2006. — 288 с.
7. Фактори та критерії конкурентоспроможності послуг (продукції, робіт) зв'язку та інформатизації: Електронний ресурс. URL: https://pidru4niki.com/86890/ekonomika/faktori_kriteriyi_konkurentospro_mozhnosti_poslug_produktsiyi_robit_zvyazku_informatizatsiyi
8. Методи оцінки конкурентоспроможності транспортної послуги: Електронний ресурс. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1133>.
9. Укрзалізниця торік отримала 11,9 мільярда чистого збитку. Електронний ресурс. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3224765-ukrzaliznica-torik-otrimala-119-milarda-cistogo-zbitku.html>
10. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників /П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. — 2012. — № 2. — С. 91–97.

11. Аксенов И. М. Эффективность пассажирских железнодорожных перевозок: монография / И. М. Аксенов. – К.: Транспорт Украины, 2004. – 284 с.
12. Бараш Ю.С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень [Текст] : монографія / Ю.С. Бараш, Т.Ю. Чаркіна. – Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В. Лазаряна. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. -184 с.
13. Экономика железнодорожного транспорта : учеб. для вузов ж.-д. трансп. / [И. В. Белов, Н. П. Терешина, В. Г. Галабурда и др.] ; под ред. Н. П. Терешиной, Б. М. Лapidуса, М. Ф. Трихункова. – М. : УМК МПС России, 2001. – 600 с.
14. Гудкова В. П. Методичні прийоми інформаційного забезпечення управління пасажирськими залізничними перевезеннями / В. П. Гудкова, О. М. Гудков // Зб. наук. пр. Держ. економіко-технологічного ун-ту трансп. Сер. Економіка і управління. – К.: ДЕТУТ, 2007. – Вип. 10. – С. 70–78.
15. Дикань В.Л., Воловельська І.В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми , шляхи вирішення. Вісник економіки транспорту і промисловості № 67, 2019. С. 9 – 16.
16. Єрьоміна М. О. Збільшення доходності залізниць за рахунок підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень в умовах реформування. Ефективна економіка № 1, 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1714>
17. Економічна ефективність високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень в Україні [Текст] : монографія / Ю. С. Бараш, А. В. Момот. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2015. – 137 с.
18. Марценюк Л.В., Кокітко О.В., Скубченко Д.О. Економічна безпека на залізничному транспорті як ефективна складова стабільного розвитку залізничних перевезень. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2021. № 1. С. 307- 315.

19. Пінчук О. П. Висвітлення проблеми підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень в наукових працях / О. П. Пінчук // Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Вип. 36. – Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2011. – С. 261–268.
20. Чаркіна Т. Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 45–49.
21. Чаркіна Т. Ю. Підвищення доходів за рахунок впровадження туристичних перевезень. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 36 – 41.
22. Конкурентні стратегії. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://pidruchniki.com/1298010849589/marketing/konkurentni_strategiyi
23. ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ПРИКЛАДИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/126024>
24. У рейтингу країн з найкращим швидкісним залізничним сполученням лідирує Японія.- [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2016/03/13/585046/>
25. PwC. Consumer Intelligence Series : The Sharing Economy. 2015. *pwc.com* : *web-site*. URL : <https://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf>
26. Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України». *Державна служба статистики України* : *веб-сайт*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ8_u.htm
27. Чаркіна Т. Ю. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень на ринку транспортних послуг. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків, 2013 р. – 21 с.

28. Філія «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» https://www.uz.gov.ua/about/general_information/entertainment/s/f_pk

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

30. В «Укрзалізниці» назвали найбільш збиткові та прибуткові потяги. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://dilo.net.ua/novyny/v-ukrzaliznytsi-nazvaly-najbilsh-zbytkovi-ta-prybutkovi-pasazhyrski-potyagy/>

31. Перемогли Москва і Одеса. Укрзалізниця назвала найприбутковіші і найзбитковіші поїзди. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrzaliznicya-nazvani-naypributkovishi-i-naybilsh-zbitkovi-pojizdi-novini-ukrajini-50072092.html>

32. ЗВІТ Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства "Українська залізниця", розслідування фактів можливої бездіяльності, порушення законодавства України органами управління зазначеного підприємства, що призвели до значного погіршення технічного стану підприємства та основних виробничих показників. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Desktop/%D0%94%D0%BB%D1%8F%20%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%B0%20\(%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8\).pdf](file:///C:/Users/User/Desktop/%D0%94%D0%BB%D1%8F%20%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%B0%20(%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8).pdf)

33. 11 пунктів: як підвищить рентабельність пасажирських залізничних перевезень. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://traffic.od.ua/blogs/alexsemin/1205336>

34. Транспортна система Японії. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.geograf.com.ua/japan/650-japan-transport>.

35. Швидкісні потяги в Україні: . [Електронний ресурс]. - Режим доступу: Жага швидкості <https://www.unian.ua/economics/transport/10607526-shvidkisni-potyagi-v-ukrajini-zhaga-shvidkosti.html>

36. 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>

37. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2015.

38. Наріжний камінь української логістики: залізничні перевезення в часи пандемії. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/769814.html>

39. АСОЦІАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВІЗНИКІВ УКРАЇНИ. <http://www.asmap.org.ua/index1.php?id=66879>

40. На Deutsche Bahn чекає істотне зниження числа пасажирів – профспілка. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.dw.com/uk/na-deutsche-bahn-chekaie-istotne-znyzhennia-chysla-pasazhyriv-profspilka/a-53386782>

41. ERTMS, ключевой фактор перехода к цифровым и устойчивым железнодорожным перевозкам в Европе. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.unife.org/publication/ertms-a-key-enabler-for-the-digital-and-sustainable-rail-transition-in-europe/>

42. ГО "Залізниця без корупції". Проект трансформації АТ "Українська залізниця. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zbk.org.ua/wpcontent/uploads/2020/05/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%A3%D0%97-2020.pdf>

43. РЕАЛЬНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ аналітична доповідь.

- [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-03/realnyi-sektor-ekonomiky-ukrainy.pdf>
44. Транспортна галузь у 2020 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eba.com.ua/transportna-galuz-u-2020-rotsi/>
45. High Speed Database Maps. International union of railways : web-site. URL : <https://uic.org/passenger/highspeed/article/high-speed-database-maps>
46. Чаркіна Т.Ю., Панін Д. Д., Наволочка В.О. Напрямки управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень. Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту [Текст] : матеріали 81 Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 квітня 2021 р. / за заг. ред. А. В. Радкевича, Р. В. Рибалки. Дніпров. нац. ун-т. залізнич. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2021. С. 254- 255
47. Залізничний вокзал Києва хочуть передати в концесію. Офіційний сайт Укрзалізниці. [Електрон. ресурс] – Режим доступу <https://www.unian.ua/economics/transport/10413969-zaluznichniy-vokzal-kiyeva-hochut-peredati-v-koncesiyu.html>
48. Голова правління ПАТ "Укрзалізниця" Євген Кравцов: "Те, що про єдину полонку Бориспільського експреса досі говорять, ми сприймаємо як рекламу" Источник: [Електрон. ресурс] – Режим доступу <https://censor.net/ru/r3105849https://censor.net.ua/r3105849>
49. - ЗАКОН УКРАЇНИ Про концесію [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t190155>
50. Поїзд Київ-Москва приніс "Укрзалізниці" найбільший прибуток. [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/07/10/649540/>
51. Швидкий поїзд Київ Москва ціна квитків. [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://www.rozklad-poizdiv.com/2011/07/poizd-kiiv-moskva-rozklad-potyag-4-3.html>

52. ЗАКОН УКРАЇНИ Про залізничний транспорт [Електрон. Ресурс] – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text>

53. Директива Ради № 95/19/ЕС від 19 червня 1995 р. про розподіл потужностей залізничної інфраструктури та стягування плати за використання залізничної інфраструктури.

54. Директива № 2001/13/ЕС від 26 лютого 2001 р. про внесення змін до Директиви Ради № 95/18/ЕС про ліцензування залізничних підприємств.

55. Директива № 2004/49/ЕС Європейського Парламенту і Ради від 29 квітня 2004 р. про безпеку залізниць Співтовариства та внесення змін до Директиви Ради № 95/18/ЕС про ліцензування залізничних підприємств та Директиви № 2001/14/ЕС про розподіл потужностей залізничної інфраструктури та стягування плати за використання залізничної інфраструктури і сертифікації безпеки.

56. Директива № 2001/14/ЕС про розподіл потужностей залізничної інфраструктури та стягування плати за використання залізничної інфраструктури.

57. Директива Ради № 95/19/ЕС від 19 червня 1995 р. про розподіл потужностей залізничної інфраструктури та стягування плати за використання залізничної інфраструктури.