

3. Амоша О. І., Булеєв І. П., Шевцова Г. З. Інноваційне оновлення техніко-технологічної бази промислового виробництва на синергетичних засадах: теорія і практика. Економіка промисловості. 2007. № 1(36). С. 3–9.
4. Волощук Л. О. Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства. Економічний аналіз 2014. № 18 (2). С. 87–94.
5. Геєць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. Економіка України. 2015. № 1. С. 4–25.
6. Герасимчук В. Г., Довгань Л. Є., Давиденко В. Р. Інноваційно-інвестиційний розвиток промисловості України: проблеми і перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2006. № 12. С. 14–17.
7. Гладій С. Фінансовий механізм інвестування інноваційного розвитку: теоретико-методологічний підхід до управління. Наука молода. 2005. № 3. С. 109–115.
8. Захарченко Н. В. Оцінка рівня високотехнологічного розвитку виробничого підприємства. Економічний вісник університету. 2005. Вип. 26.1. С. 73–80.
9. Касич А. О. Модернізація як стратегічне завдання розвитку промисловості України. Бізнес Інформ. 2016. № 7. С. 67–72.
10. Міценко Н. Г., Міщук А. І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 4(236). С. 191–204.
11. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 251–263.
12. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 4. С. 7–16.

2.4. ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ В РОБОТІ ПАСАЖИРСЬКИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НИМИ

Матусевич О. О.

*к.е.н., доцент, Український державний університет науки і технологій,
м. Дніпро*

Метою будь-якого підприємства є отримання прибутку з найменшими затратами, а також ефективне використання його ресурсів з одночасним підвищенням конкурентоспроможності. В сучасних умовах існування для підприємств все це неможливо без якісного управління, та можливих змін у їх роботі, які дадуть можливість господарюючому суб'єкту пристосуватися до сучасних умов функціонування та посилити конкурентні позиції. Таким чином, для підвищення стабільної діяльності підприємств необхідно своєчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього характеру та уміле управління ними. При цьому слід зазначити про відсутність єдності у визначенні сутності понять «зміни» на підприємстві та «управління змінами».

Виходячи з різних позицій вчених щодо тлумачення терміну «зміни» слід виділити основні ознаки за якими було визначення цієї економічної категорії:

- процес освоєння нової ідеї;

- нові підходи, моделі і технології;
- зміна положення або напрямку;
- модифікування;
- трансформування;
- нововведення;
- повернення.

В сучасній літературі є декілька поглядів на трактування категорії «управління змінами».

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються. [1]

Управління змінами – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього та внутрішнього середовища).

Управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії.

Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності. [2]

Розглядаючи роботу підприємств у різних галузях, слід виділити залізничний транспорт як найбільш економічну значущу галузь, яка забезпечує життєдіяльність різних регіонів країни. Підвищення його стабільної роботи та конкурентоспроможності неможливе без підвищення ефективності його управління та застосування де яких змін.

Зміни на залізничному транспорті бувають двох видів: реакційні та ті, що плануються. Перші виникають як реакція на зміни у деякому секторі зовнішнього середовища, а ті, що плануються, впроваджуються за певним сценарієм на ринку транспортних послуг для проведення суттєвих змін із зміною структури управління певного господарства, або усієї галузі разом. Останній процес відбувається з заміною моделі управління, форми власності та принципів фінансування. [3]

В останні роки ситуація в роботі АТ Укрзалізниця є достатньо складною. По-перше, діяльність залізничного транспорту все ще не є ефективною. Серед причин слід зазначити падіння обсягів вантажних перевезень, фізична та моральна застарілість більшості рухомого складу, відсутність фінансової підтримки з боку держави.

Слід зазначити, що оскільки, залізничний транспорт – це складова економіки країни, то він підлягає впливу державного регулювання. Треба

пам'ятати, що залізнична галузь має певну специфіку. Це, в свою чергу, зумовлює деякі особливості використання методів і форм регуляторної діяльності.

Залізнична галузь України є частиною міжнародної транспортної системи. Щоб вивести зовнішньоекономічну діяльність країни на високий рівень треба враховувати геополітичне становище, яке містить[4]:

- географічне положення;
- рівень економічної та політичної стабільності;
- транзитний потенціал.

Ступінь використання вищезазначених компонентів незначний. До того ж слід уміти розмежувати функції державного управління між залізничною галуззю та державою.

Для вирішення схожих проблем слід дослідити відповідний зарубіжний досвід.

Галузь потребує проведення структурної реформи та інших змін в організації структури управління АТ Укрзалізниця. Метою такої роботи має бути:

- створення умов для розвитку і ефективного функціонування залізничного транспорту країни;
- пристосування залізничного транспорту України до ринкових умов;
- інтеграція українських залізниць до європейської транспортної системи.

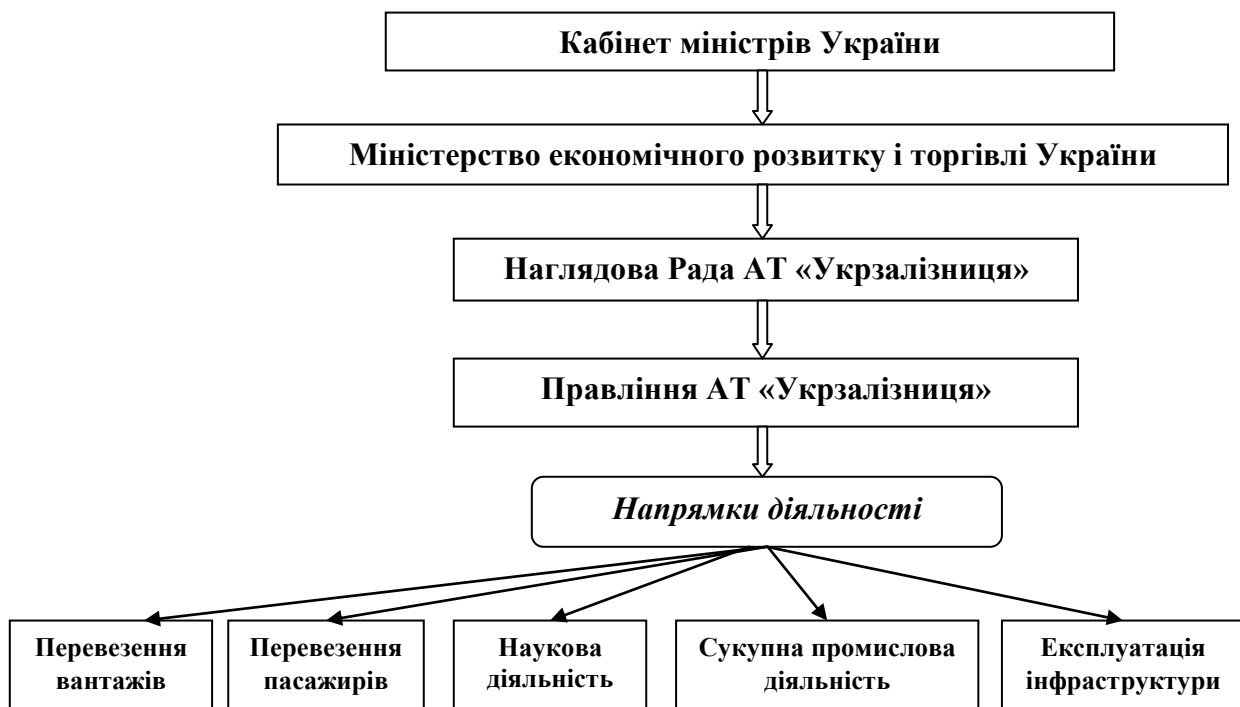


Рис. 2.7 Існуюча структура управління компанії АТ Укрзалізниця [6]

Як правило, проблема структурної реформи стосується країн з перехідною або ринковою економікою, коли залізничний транспорт програє іншим конкуруючим видам транспорту. Також слід зазначити, що тільки за рахунок чистого прибутку АТ Укрзалізниця не може оновити, наприклад, парк локомотивів і вагонів. Тому потрібна зміна державної монополії щодо залізничних перевезень на ринкову структуру. [5]

Суть пропонованої реформи – це поява приватних компаній, які діють під контролем держави.

Така зміна в управлінні підприємствами на залізничному транспорті має назву структурної реформи.

Стратегічна мета реформування залізничного транспорту полягає у сприянні економічному зростанню та підвищенню добробуту населення через забезпечення доступу до безпечних, надійних, високоякісних транспортних послуг за прийнятною ціною. [5]

На початку дослідження змін в організації структури управління АТ Укрзалізниця слід розглянути існуючу структуру управління компанії та поточний стан управління залізничним транспортом.

Принциповими умовами реформування є [5]:

- збереження єдиної державної інфраструктури залізниць;
 - збереження державного регулювання і контролю за діяльністю залізничного транспорту;
 - забезпечення керованості, безперебійності, стабільності функціонування залізничного транспорту та безпеки руху поїздів;
 - безумовне виконання перевезень для державних потреб;
 - неможливість допущення суттєвого відставання розвитку українських залізниць від залізниць країн Євросоюзу, які сьогодні знаходяться на різних стадіях процесу реформування, але при цьому суттєво випереджають Україну;
 - гармонізація національного законодавства з транспортним законодавством Євросоюзу;
 - реформування українських залізниць на основі європейського досвіду з урахуванням національних особливостей країни;
 - поступовість (поетапність) процесу реформування, забезпечення постійного аналізу та контролю виконання заходів та корегування їх змісту з метою мінімізації ризику втрати безперебійності та безпеки роботи залізничного транспорту;
 - забезпечення безпечного функціонування залізничного транспорту та зниження його впливу на навколишнє природне середовище;
 - збереження соціального захисту працівників;
 - збереження у складі суб'єкта господарювання об'єктів соціальної сфери, що сприяють створенню умов для безпеки руху поїздів та охорони праці.
- Реформування дозволить залучити:
- приватний капітал до залізничного транспорту;
 - приватні компанії до проблеми оновлення рухомого складу.

Спочатку слід згадати історію планів щодо реструктуризації залізниць України. Так, наприклад, у 2019 році завершена державна цільова програма реформування залізничного транспорту, яка була прийнята ще у 2009 році. Ця програма виконана тільки частково – це питання корпоратизації Укрзалізниці.

Таким чином, все ще йде недофінансування залізниць як в частини оновлення рухомого складу так і відносно збиткових пасажирських перевезень. У цифрах: наприклад, збитки Укрзалізниці за 2014 – 2016 рр. склали близько 39,7 млрд. грн., при цьому був дуже низький річний рівень інвестицій – 2,4 % щодо активів компанії. [7] Все це говорить про актуальність формування конкурентного ринку перевезень та необхідність змін принципів в управлінні АТ Укрзалізняця.

Відносно поточного стану управління залізничним транспортом слід зазначити важливе.

По-перше, до бізнес-вертикалей Укрзалізняця так й не перейшла відходячи від регіональної організації роботи. При цьому Укрзалізняця займається багатьма непрофільними видами діяльності, що потребує великих витрат. Тому, АТ УЗ слід зосередити зусилля на основній діяльності. В свою чергу непрофільні активи можна передати в концесію, або можуть бути приватизовані.

По-друге, це питання корпоратизації Укрзалізняці. Фактична реєстрація АТ Укрзалізняця відбулася 21.10.2015 р. З цього часу АТ УЗ надає тільки послуги пасажирських, вантажних перевезень, допоміжної діяльності та інших сегментів. В свою чергу, регулювання залізняці та державну політику здійснює Міністерство інфраструктури України.

Склад АТ Укрзалізняця:

- 28 філій;
- 6 регіональних філій;
- 2 представницьких офісів.

Єдиний акціонер АТ Укрзалізняця – Кабінет міністрів України.

Корпоратизація АТ Укрзалізняця пов'язана з двома важливими факторами [7]:

- зміна принципів управління держпідприємствами в Україні;
- зобов'язання України щодо Угоди про Асоціацію є Європейським Союзом стосовно організації діяльності залізничного транспорту (до 2023р. Україна має привести у відповідність до вимог директив ЄС принципи організації та регулювання залізничного транспорту), що вимагають виокремлення зі структури АТ УЗ незалежного оператора інфраструктури залізничного транспорту та оператора залізничних перевезень.

Для поліпшення роботи пасажирського господарства у 2017 році була остаточно сформована нова схема управління пасажирськими перевезеннями Укрзалізняці, яка передбачала суттєве зменшення кількості працівників Департаменту пасажирських перевезень, утворення окремої пасажирської компанії на рівні Укрзалізняці з філіями на кожній залізняці та одночасною ліквідацією пасажирських служб. До цієї компанії було включено усю пасажирську залізнячну інфраструктуру, що існувала на залізняцях і приймала

участь у пасажирських перевезеннях крім швидкісних та приміських (вокзали, вагонні депо та дільниці, бази обслуговування пасажирів, пральні та інше). [8]

Слід зазначити, що середовище функціонування підприємств залізничного транспорту зазнає суттєвих змін, які в свою чергу пов'язані із структуризацією АТ УЗ, а також формуванням конкурентного ринку залізничних перевезень, особливо пасажирських. Пріоритети та напрями розвитку підприємств залізничного транспорту наведені в Стратегії АТ «Укрзалізниця» на період 2019 – 2023 рр. Серед цілей, на які вона спрямована можна виділити [9]:

- задоволення потреб України в залізничних перевезеннях;
- досягнення та утримання міцної фінансової позиції компанії;
- збільшення привабливості компанії для споживачів;
- забезпечення безпеки залізничного транспорту для клієнтів;
- запровадження сучасних ефективних принципів управління.

Також, згідно Стратегії розвитку залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень можна виділити такі напрями, як [10]:

- технічне переоснащення об'єктів інфраструктури залізниць;
- забезпечення залізниць рухомим складом вітчизняного виробництва, здатним істотно підвищити техніко-технологічні показники; удосконалення технології організації перевезень;
- удосконалення системи формування тарифів на послуги залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень;
- державна підтримка при закупівлі пасажирського рухомого складу, будівництва і реконструкції об'єктів інфраструктури залізниць, що мають соціальне значення.

Додатково слід зазначити, що практична реалізація запланованих стратегією змін обмежується низкою невирішених проблем:

- важкий технічний і фінансовий стан підприємств залізничного транспорту;
- падіння обсягів перевезень;
- зростання операційних витрат;
- погіршення фінансових результатів діяльності.

Також, завдяки аналізу праць вчених та програм реформування, слід виділити деякі проблеми та напрями реформування й управління змінами на підприємствах залізничного транспорту:

- системне відновлення основних фондів;
- вади в організації пасажирських перевезень;
- підвищення якості перевезень.

Зазначені проблеми та напрями дослідження обумовлюють застосування деяких стратегій щодо реформування та управління змінами. Серед відомих форм стратегічних змін можна зазначити [1]:

- трансформація – це перетворення, перетворення, зміна форми, виду або властивостей будь-чого. При такої формі застосовуються економіко-організаційні зміни з метою перетворення підприємства до бажаного стану.

- реструктуризація означає здійснення організаційно-економічних та інших заходів, які спрямовані на зміну управління підприємства, його структури, підвищення ефективності роботи і так далі.

Варіанти реструктуризації:

- злиття підприємств;
- перепрофілювання підприємств;
- виділення окремих структурних підрозділів підприємств;
- реорганізація – це зміна організаційно-правової форми організації та все що з цим пов'язано. Напрямами реорганізації мають бути подрібнення, укрупнення або перетворення підприємства.

Вказані проблеми зумовлюють потребу визначення основних етапів формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту [9]:

- стратегічний аналіз розвитку підприємств залізничного транспорту (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств залізничного транспорту);

- стратегічне прогнозування розвитку підприємств залізничного транспорту (аналіз сценаріїв розвитку галузі, місії та цілі розвитку підприємств залізничного транспорту, формування стратегічного бачення, розробка оптимальної стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту);

- стратегічне планування розвитку підприємств залізничного транспорту;

- реалізація та моніторинг ефективності впровадження стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту;

- коригування та оновлення стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту.

Далі розглянемо види стратегій [10]:

- випереджальна стратегія (означає ретельний моніторинг внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на роботу підприємства з метою виявлення нових можливостей);

- стратегія розвитку (означає вдосконалення можливостей підприємства завчасно реагувати на зміни умов його існування);

- стратегія оптимізації (підвищення здатності підприємства реагувати на зміни обстановки та відтворювання втрачених позицій з метою впровадження коригувальних дій);

- стратегія перебудови (перегляд відносин підприємства з ринком та внутрішніх методів роботи);

- стратегія скорочення або розпродажу (обмеження номенклатури продукції тільки ефективними її видами або ліквідація підприємства та інше, що призведе до радикальних змін).

Оскільки особливістю стратегії є наявність факторів, які неможливо визначити з достатньо високою мірою вірогідності, стратегію можна сформулювати в загальних рисах, яка носить очікуваний характер. На основі вище розглянутих її видів можна сформулювати такі групи стратегій [2]:

- стратегії стабільності (зосередження на існуючих видах діяльності, їх підтримка)
- стратегії скорочення
- стратегії інтенсивного зростання інтеграції (розширення підприємства створюючи нові структури) або диверсифікації (докорінна зміна товарного асортименту).

Серед розглянутих стратегій для залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень більш властиві саме ці стратегії:

- стратегії стабільності – оскільки АТ «Українська залізниця» домінує на ринку зі стабільною технологією та ще тому, що це є більш найпростіший та менш ризикований шлях;
- стратегії скорочення – оскільки існує необхідність в узгодженні видів діяльності та підтримці найбільш перспективних;
- стратегії інтеграції – оскільки, АТ «Українська залізниця» є монополістом в сфері залізничних перевезень, до того ж ця галузь достатньо швидко розвивається та висока вірогідність можливих збоїв під час перевезень.

Крім того слід зазначити загальні стратегічні напрями розвитку залізничної галузі України:

- вихід на світовий рівень за якістю послуг та технічними параметрами;
- впровадження європейських стандартів.

Додатково слід окремо означити інформацію щодо принципів та механізму управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Загальні принципи управління підприємством мають універсальний характер і повинні впливати на всі сфери управління. До таких принципів відносяться [11]:

- спланованість (передбачає складання програми дій, її реалізацію);
- дисципліна (передбачає виконання інструкцій, директивних документів, посадових обов'язків та вказівок керівника);
- цілеспрямованість (передбачає постановку реальних, чітко визначених цілей перед підприємством);
- стимулювання (передбачає мотивацію трудової діяльності на основі матеріальних та моральних стимулів);
- компетентність (передбачає знання об'єкта управління, компетентне прийняття рішень);
- ієрархічність (передбачає визначення рівнів управління та підпорядкування між ними; цей принцип визначає такі властивості підприємства, як присутність самостійних елементів, які не можна зводити один з другим).

Далі зазначимо принципи, на яких ґрунтується стратегічне управління підприємством [2]:

- зацікавленість всіх рівнів управління підприємства у здійсненні програми дій та досягненні позитивного результату;
- забезпечення якісною інформацією із зовнішнього середовища;

- планування комунікаційного процесу;
- забезпечення прийнятих рішень відповідною документацією;
- доведення до кожного виконавця змісту обраної стратегії.

Досліджуючи безліч принципів управління змінами, слід зазначити що вони повинні відповідати роботі підприємства його сфери діяльності. Таким чином, для підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень слід виділити потрібні принципи управління змінами. Це необхідно для досягнення позитивних результатів в роботі, оскільки залізничні пасажирські перевезення збиткові. Ґрунтуючись на визначених загальних принципах управління, принципах стратегічного управління та основних принципах управління змінами можна виділити більш широкий список принципів, серед яких є [1]:

- принцип програмно-цільового управління (встановлення цілей, планування, моніторинг змін, визначення функцій управління змінами);
- системність управління (забезпечення функціональної та структурної єдності системи);
- цілісність (покращення функціонування підприємства);
- економічність (витрати на реалізацію управлінських рішень повинні забезпечити економічну ефективність роботи підприємства);
- мотиваційне забезпечення (підтримка реалізації змін системою мотивації та відповідних ресурсів);
- планування дій;
- модельованість (ефективність змін забезпечується відповідно до прийнятої моделі ухвалення рішень);
- адекватність (відповідні зміни методів управління змінами до змін структурних елементів та цілей системи);
- принцип логічної основи (структурування вирішення проблеми та обрання шляху досягнення поставлених цілей);
- принцип зворотного зв'язку (коригування дій при відхиленні від прийнятого курсу);
- принцип ієрархічності (організаційна ієрархічна система об'єднує окремі елементи, які мають знаходитися в певній ієрархічній залежності)
- синергетична орієнтація (врахування ефекту від впливу різних чинників на діяльність підприємства). [12]

Серед основних принципів управління на залізничному транспорті зазначимо: цілеспрямованість (передбачає застосування планового управління); ієрархічність (горизонтальний та вертикальний розподіл функцій управління з дотриманням вимог централізму); системність (застосовується комплексний підхід, який передбачає об'єднання господарського та державного керівництва).

Зіставимо принципи управління на залізничному транспорті з принципами управління змінами. Пропонується такий зв'язок між ними (табл. 2.3).

Слід нагадати, що у 2017 р. була сформована нова схема управління пасажирськими перевезеннями АТ «Укрзалізниця» з метою поліпшення роботи пасажирського господарства. Ця схема управління передбачала створення

окремої пасажирської компанії з філіями на кожній залізниці та одночасною ліквідацією пасажирських служб. [13] Таким чином, пасажирська компанія об'єднала усю пасажирську залізничну інфраструктуру крім швидкісних та приміських перевезень: вокзали, вагонні депо, дільниці, пункти обслуговування пасажирів.

Таблиця 2.3

Принципи управління на залізничному транспорті та принципи управління змінами*

Принципи управління на залізничному транспорті	Принципи управління змінами	
Цілеспрямованість	Планування	<ul style="list-style-type: none"> • Планування дій • Принцип програмно-цільового управління • Принцип логічної основи
Ієрархічність	Зобов'язання	<ul style="list-style-type: none"> • Модельованість • Принцип ієрархічності • Цілісність
Системність	Спонсорвання	<ul style="list-style-type: none"> • Адекватність • Системність управління
	Структура підтримки	<ul style="list-style-type: none"> • Мотиваційне забезпечення • Економічність
	Вимірювання результатів	<ul style="list-style-type: none"> • Принцип зворотного зв'язку • Синергетична орієнтація

*сформовано автором на основі джерела [12]

Нова пасажирська компанія уключає окремі підрозділи та виконує відповідні функції [13]: організація руху поїздів, вокзальний сервіс, залізнична інфраструктура, рухомий склад пасажирської компанії, технічне обслуговування засобів залізничної інфраструктури, логістика пасажирських перевезень, технічне обслуговування рухомого складу, капітальний ремонт інфраструктури та рухомого складу.

Таким чином, можна вказати такі три самостійні компанії – пасажирська, приміська та швидкісна. Це призвело до розмежування зон обслуговування ними. Тому слід чітко розуміти в сферу якої підпадають одні чи інші фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень [12], та правильно проводити зміни в управлінні підрозділами цих компаній з метою підвищення їх ефективності, а також досягнення позитивного результату в роботі (табл. 2.4).

Окремо слід розглянути моделі управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Формування раціональної моделі управління змінами на залізничному транспорті повинно передбачати вирішення таких проблем [14, с.67]: відповідність моделі управління підприємством впливу чинників зовнішнього середовища, а також стану існуючих ринкових відносин; визначення перспектив розвитку ринкових відносин; визначення тенденцій розвитку ринку у залізничній галузі; визначення конкурентоспроможності підприємства

залізничного транспорту; визначення антикризових заходів відносно впливу факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень та підрозділи нової пасажирської компанії*

Підрозділи нової залізничної пасажирської компанії	Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень
<i>Логістика пасажирських перевезень</i>	Фактори, які залежать від конкуренції між видами транспорту <ul style="list-style-type: none"> • величина тарифів на перевезення • обсяг перевезень • населеність рухомого складу • наявність конкурентів та доля ринку яку займає конкурент • якість перевезень
<i>Організація руху поїздів</i>	Фактори, які залежать від організації руху <ul style="list-style-type: none"> • кількість зупинок поїзда • графік руху поїзда • термін подорожі • композиція поїзду • підвищення комфортності
<i>Залізнична інфраструктура</i>	Фактори, які залежать від стану інфраструктури та дальності подорожі <ul style="list-style-type: none"> • Дальність подорожі • Стан залізничної інфраструктури • Безпечність поїздки
<i>Рухомий склад пасажирської компанії</i>	Фактори, які залежать від характеристики рухомого складу <ul style="list-style-type: none"> • вартість рухомого складу • вартість поїздки • вид рухомого складу • технічна характеристика рухомого складу • швидкість руху • якісні показники рухомого складу • вартість планових видів ремонту • вартість технічного обслуговування
<i>Вокзальний сервіс</i>	Фактори, які впливають на якість обслуговування пасажирів <ul style="list-style-type: none"> • сервіс обслуговування • кваліфікація обслуговуючого персоналу • мотивація персоналу

*сформовано автором на основі джерела [12]

Модель – це описово представлений об’єкт, який є спрощеною версією модельованого об’єкту і який повторює властивості, суттєві для цілей конкретного моделювання. [15, с.157]

Модель в науці – це будь-який аналог якого-небудь процесу, об’єкта або явища. [16]

Серед відомих моделей управління організаційними змінами слід зазначити:

- моделі К. Левіна «Розморожування – здійснення змін – заморожування», «Силове поле»;
- модель С. Н. Германа та Ф. Кругера «Айсберг»;
- модель Майкла Біра і Нітіна Норія «Теорія Е і теорія О» ;
- модель Джона Коттера «8 сил»;
- модель Д. Лінка «Діагностика, проектування і здійснення»;
- біокорпоративна модель Ф. Ж. Гуіяра та Дж. Н. Келлі «Перетворення бізнесу»;
- модель Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі «Планованих змін».

Проаналізуємо вищевказані моделі управління організаційними змінами. Модель К. Левіна «Розморожування – здійснення змін – заморожування» має трьохетапний процес. Серед них:

- «розморожування» (уключає висновок підприємства з її його поточного стану);
- «здійснення змін» (здійснюється проведення бажаних змін);
- «заморожування» (проводиться закріплення нового досягнення).

Переваги цієї моделі: ця модель може бути основою для розробки нових моделей.

Недолік – застарілість цієї моделі, відсутність детального алгоритму проведення змін.

Модель К. Левіна «Силове поле».

Перевага: при формуванні програми змін враховується фактор ринку як головний.

Недолік: відсутність поділу факторів на внутрішні і зовнішні. Враховуються тільки фактори, які гальмують та сприяють проведенню змін.

Модель Майкла Біра і Нітіна Норія «Теорія Е і теорія О».

Принцип Теорії Е: ефективне досягнення фінансових цілей, збільшення прибутку. Об'єкт змін – структура та системи із застосуванням планованих та програмованих змін.

Принцип Теорія О: підприємство розглядається як система, що саморозвивається з орієнтацією на організаційну культуру із застосуванням спонтанних змін.

Перевага цієї моделі: можливість комбінування «жорстких» і «м'яких» методів управління з метою досягнення максимального ефекту.

Недолік: залежність від наявності найбільш талановитих та підготовлених лідерів. Краще застосовувати або один або інший метод у «чистому» виді.

Модель Джона Коттера «8 сил».

Ця модель уключає 8 етапів організаційних змін з метою переконання працівників щодо необхідності змін та отримання швидких результатів:

- Створення відчуття терміновості та необхідності реалізації організаційних змін
- Формування потужної керівної коаліції для керівництва змінами
- Створення бачення для орієнтації та спрямованості змін

- Передача бачення – інформування про нове бачення й стратегію
- Надання співробітникам можливості діяти відповідно до бачення
- Планування та досягнення короткострокових перемог
- Консолідація для поліпшення і поглиблення змін
- Закріплення нових підходів та удосконалення методів, що забезпечують розвиток лідерських якостей і наступність дій.

Перевага: ця модель є найбільш розробленою, яка передбачає детальний процес подолання змін.

Недолік: акцент лише на управлінні змінами на підприємстві.

Модель С. Н. Германа та Ф. Кругера «Айсберг».

Згідно цієї моделі відображаються елементи «жорстких» та «м'яких» сфер організаційного життя. «Жорсткі» сфери організаційного життя перебувають на поверхні, за якими легше спостерігати та управлятися ними.

«М'які» сфери відображають так звану підводну частину, що важко піддаються управлінню. Основа айсберга (стійка маса) знаходиться на під поверхнею. При цьому «м'які» сфери не підтримують по-справжньому тверді сфери. Тому головні заходи організаційних змін: заходи підводної частини айсберга, які носять неформальний характер, та є важливим внутрішнім ресурсом змін.

Мета організаційних змін: підйом на поверхню м'яких сторін організаційного життя, щоб вони легше піддавалися аналізу та управлінню.

Перевага моделі «Айсберг»: враховуються поєднані в систему видимі та невидимі процеси підприємства.

Недолік: не враховуються фактори зовнішнього середовища при системному підході управління змінами.

Біокорпоративна модель Ф. Ж. Гуїяра та Дж. Н. Келлі «Перетворення бізнесу».

Ця модель уключає адаптований підхід щодо трансформації біокорпорацій.

Етапи біокорпоративної моделі:

- Рефреймінг (передбачає накопичення розумової енергії, побудову системи показників для виходу з кризи);
- Реструктуризація (здійснюється побудова економічної моделі та впорядкування інфраструктури);
- Пожвавлення (йде об'єднання корпоративного мозку з навколишнім середовищем, орієнтація на ринок);
- Реньютінг (передбачає оновлення системи винагороди та напрямків розвитку).

Перевага біокорпоративної моделі: підприємство розглядається як жива система.

Недолік: не враховуються фактори зовнішнього середовища.

Розглядаючи можливі напрямки застосування той чи іншої моделі управління змінами слід звернути увагу на можливість врахування факторів зовнішнього середовища (економічний стан країни, міжнародні відносини,

політика, законодавство, науково-технічний прогрес, наявність інвестицій, конкуренція) з метою формування авторської моделі.

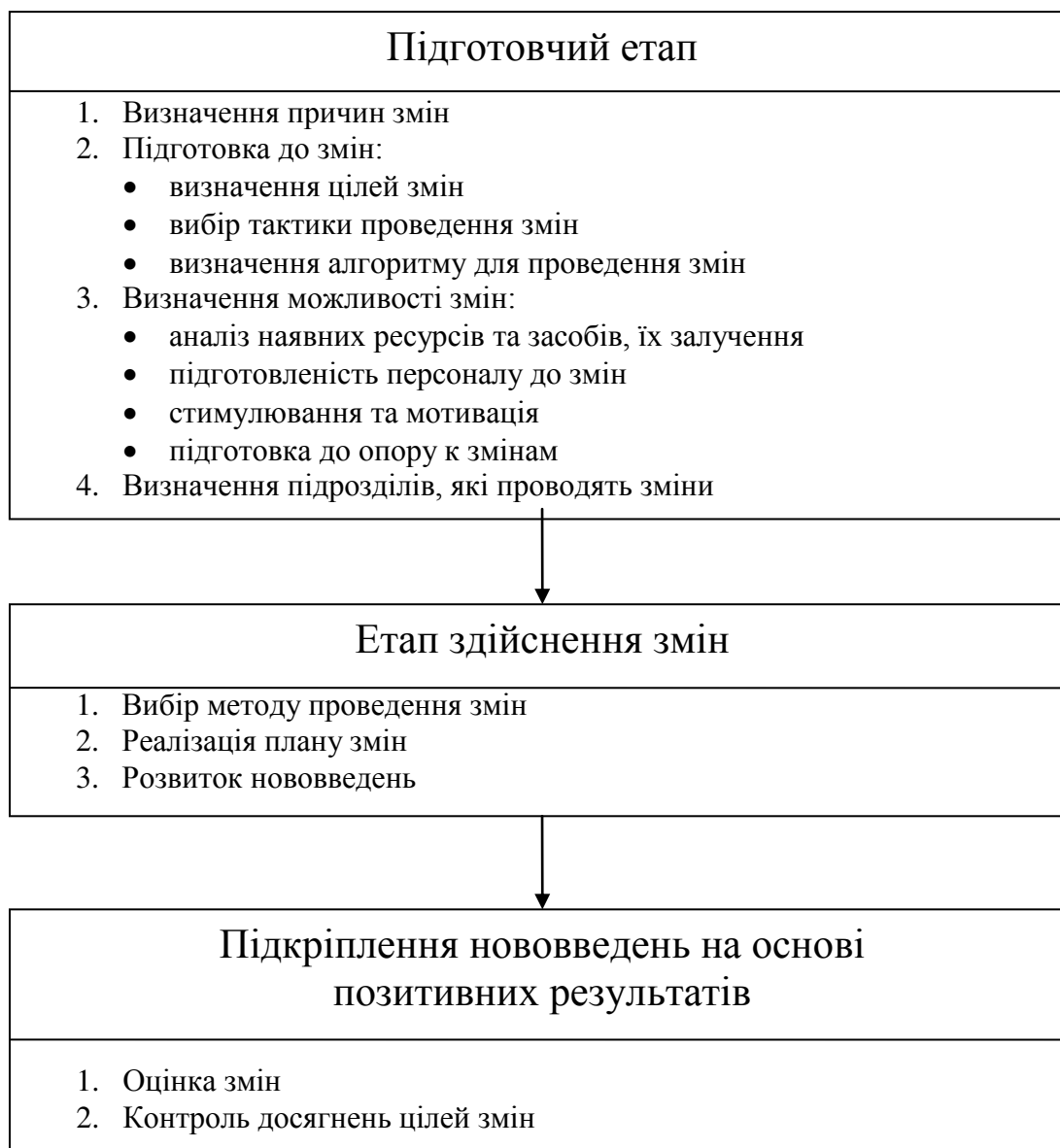


Рис. 2.8 Авторська модель управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень [17]

Основною для побудування авторської моделі управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень повинна бути схема етапів, пов'язаних зі здійсненням планових змін та обліком «жорстких» і «м'яких» методів управління. [17]

У такому дослідженні треба додатково вивчити динаміку обсягів перевезень. У нашому випадку – пасажирів в Україні.

Можна взяти такі показники, як кількість перевезених пасажирів та пасажирообіг за видами транспорту. Розглянемо динаміку цих показників за останні п'ять років з 2016 по 2020 рік. За 2021 рік даних поки немає.

Таблиця 2.5

Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту [18]
(тис. пасажирів)

Рік	Залізничний	Морський	Річковий	Автомобільний (автобуси)	Авіаційний
2016	389057,6	30,3	448,5	2024892,9	8277,9
2017	164941,6	28,6	562,9	2019324,9	10555,6
2018	157962,4	71,9	596,2	1906852,1	12529,0
2019	154811,8	79,4	589,9	1804929,3	13705,8
2020	68332,5	52,6	256,5	1083872,7	4797,5

Таблиця 2.6

Пасажирообіг за видами транспорту [18]
(млн. пас. км.)

Рік	Залізничний	Морський	Річковий	Автомобільний (автобуси)	Авіаційний
2016	36839,2	17,8	12,6	34555,3	15532,6
2017	28075,0	10,8	19,5	35509,1	20346,0
2018	28685,2	2,1	25,5	34560,3	25889,3
2019	28413,5	1,3	24,5	33879,9	30241,8
2020	10696,2	0,7	3,3	19092,2	10106,9

Як видно за таблиць 2.5 та 2.6, для України залізничний транспорт, за винятком автомобільного (автобусного), залишається основним перевізником пасажирів. Однак, слід зазначити, що в останні роки пасажирські перевезення мають негативну динаміку майже за всіма видами транспорту. По першу чергу впливає ситуація у зв'язку з пандемією COVID-19. Серед інших причин скорочення кількості перевезених пасажирів та пасажирообігу можна зазначити:

- зменшення доходів певних категорій населення;
- зростання тарифів на проїзд;
- низька якість послуг;
- недостатній рівень безпеки перевезень.

Також слід навести деякі статистичні дані про залізничну галузь України взагалі. АТ УЗ [19]:

- загальна протяжність залізниць – 21,6 тис. км.;
- електрифіковані колії – 9878 км (45%);
- густота залізниць – 38 км 1 тис. кв. км.;
- 3 місце в Європі за довжиною мережі залізниць (23 тис. км.);
- Залізничний транспорт України – четвертий у світі після Росії,

США, Канади за обсягом вантажних перевезень

- Українські залізниці вдвічі перевищують сумарний обсяг перевезень дванадцяті разом узятих країн ЄС

Далі розглянемо стратегії АТ УЗ згідно Стратегії АТ «Укрзалізниця» на вище вказаний період 2019 – 2023 рр.

Одним з відомих проектів присвячених аналізу стратегій АТ Укрзалізниця є онлайн-проект «12 облич стратегії Укрзалізниці» [20]. Цей проект присвячений аналізу Стратегії АТ Укрзалізниця на 2019 – 2023 рр. Мета проекту – підвищення транспарентності УЗ шляхом дослідження та рішення питань щодо реформування та реструктуризації компанії, що є однією із складових управління змінами.

У центрі уваги – підвищення:

- ефективності Укрзалізниці,
- рівня та якості послуг,
- безпеки перевезень.

Вказується, що ключовий механізм реалізації стратегії Укрзалізниці – це реорганізація монополіста у декілька компаній відповідно до сегментів бізнесу. [20]

Для реалізації стратегії мають бути застосовані такі джерела як [20]:

- оптимізація витрат шляхом удосконалення внутрішніх процесів та підвищення ефективності компанії, боротьба з корупцією та відмова від неефективних видів діяльності
- залучення коштів через міжнародні кредитні фінансові організації, зокрема ЄБРР
- підвищення прибутковості компанії за рахунок запровадження справедливого механізму формування вантажного тарифу
- фінансування за рахунок державного та місцевих бюджетів.

При цьому АТ Укрзалізниця передбачає практику застосування довгострокового планування.

Додатково вказується, що реорганізація та виокремлення оператора інфраструктури дозволить зняти адміністративне навантаження на окремі регіони. Відносно розвитку пасажирських перевезень пропонується застосовувати такі напрямки як [20]:

- трансформація УЗ у західноєвропейську модель
- цифрова трансформація (пропонується цифрова платформа, на якій має надаватися багато видів послуг для населення)
- внутрішня трансформація залізничних станцій.

Також слід враховувати Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року. Очікуваними результатами якої мають бути [21]:

- надання населенню високоякісних, безпечних та доступних транспортних послуг незалежно від місця проживання;
- забезпечення високої мобільності населення на рівні середніх показників країн ЄС;
- зменшення до 2030 року частки сільського населення, яке проживає на відстані понад 3 кілометри від дороги з твердим покриттям, до 0,5 відсотка;
- створення мультимодальних пасажирських транспортних мереж
- задоволення потреб у перевезенні пасажирів та забезпечення розвитку туристичних маршрутів у віддалених регіонах країни шляхом використання вузькоколіїних залізниць

Слід нагадати, що угодою про асоціацію України та ЄС визначені зобов'язання у сфері залізничного транспорту щодо імплементації 4 регламентів та 7 директив. [22] Імплементація цих директив і регламентів передбачає:

- покращення послуг залізничних пасажирських перевезень,
- прозорість та відкритий доступ до інфраструктури залізничного транспорту,
- інтеграцію української залізничної системи в залізничну систему ЄС.

Серед законодавчої та нормативно-правової бази, які регулюють вдосконалення ринкових механізмів господарювання на залізничному транспорті та побудову нової структури взаємовідносин учасників ринку залізничних перевезень, слід виділити проект нової редакції Закону України «Про залізничний транспорт України», який був зареєстрований у ВР України 06.09.2019 за № 1196-1. Згідно цього законопроекту презентується нова модель ринку залізничних перевезень, яка аналогічна європейським залізничним системам. Цей законопроект, який був підтриманий європейськими експертами має бути початком здійснення реальних реформ.

Далі розглянемо досвід європейських країн відносно реформування залізничного ринку в Євросоюзі.

Історично залізниці Європейських країн були вертикально інтегрованими державними монополіями. Скорочення залізничних перевезень зумовило їх реструктуризацію у 1980-х роках. Почалась реформа згідно Євродирективи 91/440/ЄС та Першого залізничного пакету щодо розділення пасажирських та вантажних перевезень, формування системи тарифоутворення та ліцензування. [7]

Основні положення Євродирективи 91/440/ЄС:

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

Ця директива визначає для країн-членів ЄС шляхи проведення реформ на наступних умовах [23]:

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

Другий пакет прийнятий у 2004 р. направлений на ринок вантажних перевезень, гармонізацію технічних і без пекових стандартів. Впровадження третього залізничного пакету від 2007 року зумовило конкуренцію на міжнародних лініях з 2010 р. пасажирських операторів. З 2012р. згідно Директиви 2012/34/EU прослідувало покращення законодавства щодо збільшення ролі національних залізничних регуляторів. Четвертий залізничний пакет стосувався розвитку інтероперабельності національних транспортних систем, лібералізації внутрішніх пасажирських перевезень з 2020 р.

Таким чином, загальна мета реформування залізничного ринку в Євросоюзі – запровадження ринку та конкуренції у сферах, які не є природною монополією. [7]

Аналізуючи досвід реструктуризації у ЄС слід виділити 2 основних напрямки:

- розділення функцій та прав власності між оператором перевезень та оператором інфраструктури;
- залучення приватних операторів до залишених вертикально інтегрованих структур.

Також слід зазначити спільні принципи реформування сектору залізничних перевезень в ЄС [7]:

- прогресивне відкриття ринку залізничних перевезень;
- розділення управління залізничною мережею та надання послуг із залізничних перевезень;
- гармонізація національних залізничних систем.

Додатково зауважимо що глобальне реформування залізничної інфраструктури потребує значних фінансових вкладень. Оскільки залізнична мережа є природною монополією то основною формою її підтримки для ЄС є капітальні інвестиції. Зазначимо досвід країн Євросоюзу щодо фінансування залізничної інфраструктури. Так, звичайною практикою є державне фінансування (Німеччина, Іспанія). Також застосовувалися такі методи, як:

- закриття неприбуткових ліній (Румунія),
- залучення приватного оператора інфраструктури (Великобританія),
- застосування державно-приватного партнерства (Франція).

Окремо слід вказати на відрізнення сум компенсацій за виконання суспільних зобов'язань країнами-членами ЄС. Взагалі можна спостерігати кореляцію між добробутом країни і самою компенсацією.

Тепер виникає питання: як використовувати досвід країн Європейського союзу для залізничного ринку України?

По-перше, слід прийняти нову редакцію Закону України «Про залізничний транспорт України» щодо:

- нової моделі ринку,
- методики доступу до інфраструктури,
- запровадження конкуренції.

Таким чином разом з АТ УЗ учасниками ринку повинні стати приватні компанії. Далі виникає необхідність впровадження нового регулювання:

- створення державного регулятора (видача сертифікатів, ліцензій, розподіл ліній);
- створення Національної комісії з державного регулювання (тарифи, доступ до колій).

Це призведе що АТ УЗ буде оператором інфраструктури загального користування, зміниться підхід до фінансування залізничних пасажирських перевезень. Компенсації за перевезення повинні здійснювати державний та місцевий бюджети.

Таким чином, далі слід скласти перелік етапів для здійснення необхідних змін щодо формування оптимального механізму відкриття залізничного ринку для України.

Серед них:

- ревізія транспортної стратегії України;
- визначення джерел фінансування;
- опрацювання механізму укладання програми між оператором інфраструктури та міністерством фінансів України;
- організаційне та бухгалтерське розділення АТ УЗ, що дозволить визначити обсяг інвестицій та організувати конкуренцію операторів – передбачається розділення пасажирського та вантажного бізнесу;
- перегляд роздрібних тарифів та визначення зборів за доступ до інфраструктури;
- формування механізму фінансування пасажирських перевезень, що передбачає їх розділення на суспільно важливі та комерційні.

При виникненні питання щодо фінансування зразу встає питання: чи має АТ УЗ шанс залучити, наприклад, приватний капітал? Так. Це неминуче. Прикладом застосування приватного капіталу є лібералізація ринку вантажних перевезень з 2004р.

Перспективні напрямки – це розвиток контейнерних терміналів та вокзалів. Європейський досвід свідчить, що саме вокзали є найпривабливішими для залучення приватного капіталу. Таким чином саме приватні інвестиції допоможуть реконструювати вокзальну інфраструктуру. Другий спосіб залучення приватного капіталу є шляхом розміщення частини акцій компанії чи окремого сегменту на біржі з метою залучення широкого кола інвесторів. [24]

Зараз є необхідність застосування стратегії поведінки продавця послуг залізничних перевезень (Укрзалізниці) на сучасному ринку.

Важливими є такі поняття [25]:

- 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. Для пасажирських перевезень залізничного транспорту це може бути введення висошвидкясних поїздів зі швидкостями більше 300 км/год, введення мультимодальних пасажирських перевезень двома і більше видами транспорту.
- 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. Для залізничної галузі це впровадження вертикально-інтегрованої структури управління з розділенням на окремі види перевезень та пасажирських компаній в залежності від виду руху поїздів та зон курсування (швидкісні, приміські та далекого сполучення);

- 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. Для залізничних пасажирських перевезень це впровадження кільцювання пасажирських поїздів, впровадження більшої кількості швидкісних денних поїздів, впровадження залізничного туризму і організація хабів;

Залізничний транспортний ХАБ – це великий залізничний транспортний пересадочний центр для організації зручної поїздки пасажирів та їх багажу, які подорожують кількома видами транспорту. При цьому цей рух ув'язано одним загальним графіком руху за єдиним квитком. Цей квиток, в свою чергу, включає вартість усіх видів послуг й надає повний комфорт пасажиром у період очікування подальшої поїздки. [26]

Таким чином, слід зазначити, що серед популярних інструментів залучення приватного капіталу є концесія та консалтинг.

Концесія - 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. [27]

Консалтинг – це управлінське консультування з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, що надається зовнішніми консультантами, для рішень тієї чи іншої проблеми. Консалтингові компанії спеціалізуються за окремими напрямками діяльності (наприклад, фінансовому, кадровому, організаційному, стратегічному).

Мета консалтингу – допомогти системі управління (менеджменту) в досягненні заявлених цілей. Основне завдання консалтингу полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних та організаційно-економічних рішень з урахуванням предметної області та проблем клієнта. [28] Розглянемо окремо кожний інструмент.

Концесія.

Законодавство про концесії в Україні існує з 1999 р. Однак, досі жоден проект щодо інфраструктури на умовах концесії не було реалізовано в країні.

Основна причина – складна процедура відбору концесіонерів та погодження умов концесії, проблеми з визначенням концесійних платежів, надто жорстке регулювання концесії, що не враховує міжнародні стандарти реалізації таких проектів. [29]

Подолання цих труднощів можливо з появою нового закону України «Про концесію», ухвалений ВР України 3 жовтня 2019р. Цей закон був розроблений з урахуванням світового досвіду із залученням експертів ЄБРР та IFC (міжнародна фінансова корпорація). Згідно цього закону концесіонер реконструює чи будує об'єкт концесії за рахунок власних коштів, який далі

залишається в державній власності. А концесіонер сплачує концесійні платежі в бюджет, та може отримувати прибуток за рахунок плати за свої послуги. Таким чином, завдяки концесіям можливо відновлення транспортної інфраструктури в Україні приблизно протягом 3-4 років, що буде наслідком можливого збільшення іноземного інвестування.

Одним з прикладів об'єктів концесії мають бути вокзали. Саме концесія вокзалів полегшить АТ УЗ утримання великих соціальних об'єктів, які як правило збиткові. А враховуючи обсяги залізничних пасажирських перевезень, кількість площ, можливо очікувати значні концесійні платежі, які мають мати велику складову в доходній частині пасажирських перевезень. Таким чином, концесія залізничних вокзалів дозволить розглядати їх як прибуткові активи.

Наприклад, потенційним об'єктом концесії АТ УЗ розглядається вокзал Харків-Пасажирський філії «Пасажирська компанія». Другими привабливими об'єктами мають бути вокзали в Дніпрі, Хмельницькому, Миколаєві, Чопі. АТ УЗ передає в концесію перші вокзали у 2021р. При цьому Міністерство інфраструктури України та АТ «Укрзалізниця» придбало 2 тис. піввагонів і 26 пасажирських, укладені угоди на закупівлю 40 тепловозів і 200 електровозів, електрифікація 110 км колії для прискорення руху поїздів. [30]

Також слід додати, що Кабінет Міністрів 18.11.2020р. визначив перелік пріоритетних для держави інвестиційних проєктів на 2020—2023 роки, які стосуються залізничної інфраструктури:

- концесія вокзалів/станцій Харків-Пасажирський, Дніпро-Головний, Вінниця, Миколаїв, Чоп, Київ-Пасажирський, Хмельницький;
- електрифікація дільниць Ковель - Ягодин -держкордон і Ковель - Ізов - держкордон;
- будівництво колії Мостиська - Скнилів; закупівля вантажних електровозів для оновлення рухомого складу Укрзалізниці.

Слід зазначити, що практика перетворення вокзалів у ТРЦ з магазинами, місцями відпочинку, кафе та іншими об'єктами сервісу є притаманною багатьом вокзалам європейських країн, які давно перестали бути виключно залізничними об'єктами.

Наприклад, на залізничному вокзалі Дрездена знаходиться величезний супермаркет, який по неділях продовжує працювати та приваблює величезну кількість людей. Схожу ситуацію можна спостерігати і на інших вокзалах Європи. Таким чином, залучення інвесторів дозволяє робити вокзали не тільки туристичними центрами, але й місцями активної життєдіяльності жителів міста. [38]

Консалтинг.

АТ УЗ починає проєкт з підвищення операційної ефективності, який спрямований на залучення компаній в сфері управлінського консалтингу до конкурентної боротьби з розробки та впровадження реальних та ефективних ініціатив, які дозволять скоротити витрати та підвищити доходи товариства. [31] АТ УЗ має використовувати згідно Закону України «Про публічні закупівлі» процедуру конкурентного діалогу. Згідно цієї процедури зацікавлені сторони приймають участь на рівних умовах.

Перший етап конкурентного діалогу передбачає подачу пропозицій консалтинговими компаніями.

Другий етап передбачає формування технічного завдання АТ Укрзалізницею з переліком проектів, які має реалізовувати переможець тендеру. Перевага віддається тим проектам, які матимуть найбільший ефект. А сума сплати залежить від досягнутих результатів (збільшення прибутку, зменшення витрат та інше).

Додатково слід обов'язково враховувати ситуацію у світі, пов'язаної з впливом COVID-19.

Так, припинення роботи транспорту, неможливість доїхати на роботу, до дому, до лікаря потребують допомоги. Такі заходи проти поширення пандемії коронавірусу є реальністю в Україні. Однак в країнах ЄС мінімізували рух транспорту не зупиняючи його. Цей захід не вважається ефективним для протистояння коронавірусу. Проаналізуємо досвід європейських країн відносно забезпечення роботи транспорту.

Так, наприклад, Міжнародний союз громадського транспорту (UITP) наполягає на забезпеченні доступу громадян до медичних закладів. Необхідна підтримка його роботи. Серед заходів щодо забезпечення роботи транспорту слід виділити:

- миття рук;
- користування санітайзером;
- дезінфікування транспорту;
- скорочення роботи транспорту (графік вихідного дня тощо).

Приклади дій у різних країнах [32]:

- скорочення кількості рухомого складу вдвічі (Італія) – пізніше відмовилися від такого обмеження оскільки це не дало належного ефекту – з'явилися натовпи людей у час пік, які їхали на роботу. Аналогічну помилку зробили в Києві.

- заборона виходу із дому без нагальної потреби, що є дійсно достатньо ефективним заходом. Так, на вокзалі Мілану та других вокзалах Італії визнали причини поїздки багатьох громадян несуттєвими, що внаслідок скоротило наповнення вагонів на 90%. Таким чином з'явилася можливість скоротити на деяких регіонах країни рухомий склад на 80% через відсутність пасажирів, що надалі захистить працівників залізничного транспорту. У такому разі фінансова допомога уряду повинна допомогти покрити збитки транспорту, який їздить з малою кількістю пасажирів та з меншою кількістю рухомого складу. Аналогічні дії щодо збереження «соціальної дистанції» зробили в Іспанії, Франції, Британії, що призвело до скорочення рухомого складу до рівня 30-40% від первинного. Австрійська державна залізниця завдяки падінню пасажиропотоку на 70% працює також в обмеженому режимі.

- встановлення нових норм соціальної дистанції у транспорті (Бельгія – 1,5 м між пасажирами, можливість займання одного пасажирського сидіння з двох; Естонія - скасування плати за проїзд з метою обмеження контакту з контролерами, водієм)

Є й деякі країни, де запровадили жорсткі обмеження роботи транспорту. За межами ЄС на Балканах – це Албанія, Сербія, Чорногорія.

Однак, на повну заборону за межами регіону зважилася тільки Україна. Частково ходив лише наземний транспорт у містах. Це призвело до значних збитків. При цьому було наголошено, що більшість пасажирських перевезень Укрзалізниці було збитковими. Однак, зупинка цих перевезень не зменшила збитковості залізниці країни. Тому перехід на обмежений режим роботи був доцільним. Також слід виділити деякі можливості, які мав дати карантин для інфраструктури: ремонт доріг, вокзалів, удосконалення рухомого складу тощо. [33]

Додатково слід звернути увагу, що на сайті Міністерства закордонних справ України опублікована 21 червня 2020 р. оперативна інформація щодо заходів, які вживаються іноземними країнами з протидії розповсюдженню COVID-19. [34]

Якщо звернутися до цифр, то слід вказати, що, наприклад, падіння вантажних залізничних перевезень в першому півріччі 2020 р. склало майже 9%.

Відносно пасажирських перевезень:

- повне зупинення з 11 березня,
- часткове відновлення у другій половині травня 2020 р.,
- обмеження продажу квитків на поїзді на 50%.

Прогноз – збільшення збитків АТ Укрзалізниця у 1,5 – 2 рази до 1 млрд. грн. До того ж слід враховувати, що такі залізничні перевезення носять соціальний характер, а країна регулює ціни на них. [35]

Таким чином, слід підкреслити, що вплив наслідків пандемії коронавірусу ускладнила реалізацію реформ в секторі інфраструктури взагалі, та в сфері залізничних пасажирських перевезень окремо.

При цьому слід виділити, що все ж таки розпочато пілотний проект із залучення приватної тяги на залізницю (Україна має зобов'язання перед ЄС відкрити ринок залізничних перевезень з прозорими умовами, здоровою конкуренцією, якісними послугами). Наступним кроком має бути саме відкриття ринку приватної тяги завдяки ухваленню Закону України «Про залізничний транспорт». Передбачається нова модель ринку залізничних перевезень як у країнах ЄС.

Таким чином пріоритетними завданнями на 2021-2022 роки для залізничних пасажирських перевезень має бути [36]: відмова від субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних; реформування структури Укрзалізниці; створення прозорого механізму тарифоутворення.

Основними заходами щодо підтримки АТ Укрзалізниця мають бути [37]: фінансування збитків від пасажирських перевезень з державного та місцевих бюджетів; фінансування інвестицій у залізничний транспорт з держбюджету; компенсація перевезень пільгових категорій пасажирів; відміна податку для земель залізничного транспорту; відміна акцизного збору на паливо для потреб тяги; створення нормативних передумов для довгострокового інвестиційного планування.

19. Режун І. І. Стратегічні напрями розвитку залізничної галузі України. Економічна наука. Економіка та держава. 2016. №4. С. 34 – 37
20. Стратегія УЗ 2019-2023. 12 облич стратегії Укрзалізниці. URL: <http://uzstrategy.info>
21. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>
22. Реформи залізничного транспорту. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reformi-zaluznichnogo-transportu.html>
23. Дейнека О. Г., Позднякова Л. О. Зарубіжний досвід реформування залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці. URL: <https://railway-publish.com/articles-icut-magazine/5566-zarubizhniy-dosvid-reformuvannya-zaluznichnogo-transportu-v-konteksti-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya-ukrzaluznitsi.html>
24. Укrotить монстра: имеет ли Укрзалізниця шанс привлечь частный капитал. Экономическая правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2019/08/27/650945/>
25. Чаркіна Т. Ю. Аналіз ринку пасажирських залізничних перевезень. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту», 2016. випуск 11. С. 37 - 44.
26. V. Bobyl, T. Charkina, L. Martsenuik, O. Matusевич, A. Kersys. Rail passenger Hubs. Transport means 2019. Sustainability: research and solution. Proceeding of the 23rd international scientific conference. October 02-04, 2019. Palanga, Lithuania. P. 999-1003.
27. Концесія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Концесія#:~:text=Концесія%20—%20договір%20про%20передачу%20природних,на%20підставі%20договору%20отримав%20концесію.>
28. Консалтинг. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг>
29. Матюша О. Чи врятують концесії українську транспорту інфраструктуру? URL: <https://delo.ua/business/chi-vrjatujut-koncesiji-ukrajinsku-transportnu-infrastrukturu-346905/>
30. Залізничні вокзали можна перетворити на прибуткові активи. Залізничний інформаційний портал. URL: https://info.uz.ua/zaluznichni-vokzali-mozhna-peretvoriti-na-pributkovii-aktivi_1573737323
31. Укрзалізниця планує імплементацію кращих світових практик для підвищення операційної ефективності. URL: https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/511922/
32. Бондарева К. Жизненно необходимый: почему страны ЕС не останавливают транспорт в разгар пандемии. Европейская правда, 2020. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2020/03/23/7107848/>
33. Український транспорт і коронавірус: як впливає карантин на ключову галузь економіки, 2020. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30498066.html>
34. Оперативна інформація щодо заходів, які вживаються іноземними країнами з протидії розповсюдженню COVID-19, 2020. URL: <https://mfa.gov.ua/news/operativna-informaciya-shchodo-zahodiv-yaki-vzhivayutsya-inozemnimi-krayinami-z-protidiyi-rozprovsyudzhennyu-covid-19>
35. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження. Громадська організація «Центр прикладних досліджень», Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. Липень, 2020. URL: <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/Вплив+COVID-19+та+карантинних+обмежень+на+економіку+України.+Кабінетне+дослідження+ЦПД.+Липень+2020.pdf/b7398098-a602-524d-7f88-6189058f69d3?version=1.0&t=1597301028775>
36. Січкар Д. Транспортна галузь у 2020 році. 2020. URL: <https://eba.com.ua/transportna-galuz-u-2020-rotsi/>

37. Довгань В. Миллиардные убытки: Укрзалізниця сильно страдает от COVID-19. Что с этим делать. Ліга. Бизнес. 2020. URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/all/opinion/chernovik-4138062>
38. Степанець П. Залізничні вокзали – в оренду: чи заплатять українці за вихід до потягу. 2021. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/zalznichni-vokzali-v-orendu-chi-zaplatyat-ukrajinci-za-vihid-do-potyagu-novini-ukrajina-11481874.html>