

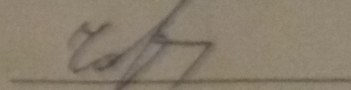
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Український державний університет науки і технологій

Кафедра «Економіка та менеджмент»

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри



Тетяна ЧАРКІНА

« 15 » грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

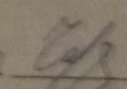
Освітньо-професійна програма Менеджмент

Тема: Оптимізація роботи приміських пасажирських перевезень в умовах економічної кризи.

Theme: Optimization of suburban passenger traffic in the economic crisis.

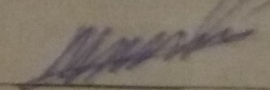
Керівник дипломної роботи:

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



Тетяна ЧАРКІНА

Студент групи МО1927



Роман ПЕЛІПАС

Student

Roman Pelipas

Дніпро – 2021

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

Пеліпаса Романа Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Оптимізація роботи приміських 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 I. Приміські пасажирські перевезення як об'єкт дослідження

Розділ II. Аналіз та дослідження системи управління приміськими пасажирськими
перевезеннями

Розділ III. Удосконалення управління пасажирськими приміськими перевезеннями в
умовах економічної кризи.

Висновки. Список використаних джерел.

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 _____
(підпис) (ПІБ)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис) (ПІБ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва розділу дипломної роботи	Термін виконання розділу роботи	Примітки
1	Вступ. Розділ I. Приміські пасажирські перевезення як об'єкт дослідження	11.10 – 17.10 30%	
2	Розділ II. Аналіз та дослідження системи управління приміськими пасажирськими перевезеннями	08.11 – 14.11 60%	
3	Розділ III. Удосконалення управління пасажирськими приміськими перевезеннями в умовах економічної кризи. Висновки.	29.11 – 05.12 100%	

Студент-дипломник _____

Керівник роботи _____

Анотація

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 103 сторінок, в тому числі

87 сторінок основного тексту. 6 таблиць, 11 рисунків. Список літератури налічує 56 позицій.

Магістерська робота на здобуття кваліфікаційного рівня «магістр з менеджменту» - Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, Дніпро, 2021.

Тема дипломної роботи. Оптимізація роботи приміських пасажирських перевезень в умовах економічної кризи.

Метою дипломної роботи є розробка заходів, щодо оптимізація роботи приміських пасажирських перевезень в умовах економічної кризи

В дипломній роботі у першому розділі розглянуто вплив сучасного ринку на ефективність приміських пасажирських перевезень, проаналізовано наукові праці, стосовно пасажирських приміських перевезень, досліджено питання щодо реформування приміських пасажирських перевезень

В другому розділі зроблено аналіз основних показників пасажирських перевезень у приміському сполученні за 2015-2020 роки, досліджено світовий досвід приміських пасажирських перевезень, розроблено SWOT-аналіз діяльності приміських пасажирських перевезень.

В третьому розділі визначено необхідність удосконалення структури управління приміськими пасажирськими перевезеннями, розроблені варіанти організаційних структур управління приміськими пасажирськими перевезеннями. Запропоновано варіанти організаційної структури управління нової незалежної компанії, яка дозволить підвищити конкурентоспроможність приміських пасажирських перевезень у приміському сполученні.

Ключові слова: приміські перевезення, залізничний транспорт, економічна криза, реформування приміських перевезень, організаційна структура управління, нова приміська незалежна компанія.

ABSTRACT

Explanatory note contains 103 pages, including 87 pages of main text. 6 tables, 11 figures. There are 56 items in the list of sources.

Master's thesis for "Master of Management" qualification level at Ukrainian State University of Science and Technology. Dnipro, 2021. Thesis theme: Optimization of suburban passenger traffic in the economic crisis.

The purpose of the thesis is to develop measures to optimize the work of suburban passenger traffic in the economic crisis.

In the thesis first section the modern market influence on the suburban passenger transport efficiency has been considered, the scientific papers concerning suburban passenger transport have been analyzed, the issue of suburban passenger transport reforming has been investigated.

The second section analyzes the main indicators of suburban passenger traffic during 2015-2020, examines the world experience of suburban passenger traffic, SWOT-analysis of suburban passenger traffic has been developed.

In the third section the necessity of suburban passenger transportations management structure improvement has been defined, options of organizational suburban passenger transportations management structure improvement have been developed. Variants of the organizational structure of a new independent company management, which will allow to increase competitiveness of suburban passenger transportations in suburban communication, have been offered.

Key words: suburban transportation, railway transport, economic crisis, suburban transportation reform, organizational management structure, new suburban independent company.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ I. ПРИМІСЬКІ ПАСАЖИРСЬКІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ЯК ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ	11
1.1. Огляд наукових праць стосовно пасажирських приміських перевезень. 11	
1.2. Вплив сучасного ринку на ефективність приміських пасажирських перевезень	17
1.3. Реформування залізничних приміських пасажирських перевезень.....	24
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИМІСЬКИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ	32
2.1. Аналіз основних показників пасажирських перевезень у приміському сполученні за 2015-2020 роки.	32
2.2 Сучасна структура пасажирських приміських перевезень, її переваги та недоліки	45
2.3. Світовий досвід приміських пасажирських перевезень.....	51
2.4. SWOT- аналіз діяльності приміських пасажирських перевезень	57
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПРИМІСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	67
3.1 Необхідність удосконалення структури управління приміськими пасажирськими перевезеннями.....	67
3.2 Варіанти організаційних структур управління приміськими пасажирськими перевезеннями.....	75
3.3. Аналіз основних фінансово-економічних показників запропонованих організаційних структур.....	83
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. Приміське пасажирське сполучення є найбільш динамічним, особливо значущим для економіки країни й населення. Пояснюється це тим, що приміські перевезення залізниць значно впливають і забезпечують нормальну роботу всіх галузей економіки та соціальної сфери країни. Залізниці краще інших видів транспорту пристосовані до освоєння потужних приміських пасажиропотоків, забезпечуючи при цьому соціальний захист населення, надійність і регулярність сполучення в будь-який час року, що й визначає в загальній структурі приміських пасажирів великих міст значну частку осіб, що здійснюють поїздки на роботу (56%), навчання (39%), відпочинок в приміську зону та повертаються залізничним транспортом в зворотному напрямку. Приміські перевезення самі дешеві, доступні всім верстам населення, але й найбільш енергоємні та збиткові для залізниць.

Це потребує удосконалення системи управління в приміському сполученні: скорочення терміну поїздки і тарифів на проїзд, покращення комфортних умов поїздки, інших показників якості обслуговування пасажирів, зменшення експлуатаційних витрат.

Систематичне недоотримання коштів за послуги з перевезення пільговиків категорій громадян, та відсутність компенсацій за соціальні тарифи значно звеличує збитковість пасажирських перевезень.

Особливо це стосується сфери приміських пасажирських перевезень. Сучасні умови функціонування системи приміських перевезень для збільшення її ефективності вимагають розробки нової технології, що забезпечить їй конкурентоспроможність на транспортному ринку. Створення нової моделі управління забезпечить приміським залізничним пасажирським перевезенням якісне виконання послуг та державі виконання своїх обов'язків.

На залізницях України у повному обсязі надається пільговий проїзд 26 категоріям громадян. Пільгові категорії громадян становлять близько 70% від

усіх перевезених пасажирів у приміському сполученні. Збитки залізничного транспорту загального користування від використання пільгових тарифів повинні відшкодовуватися залізницям за рахунок державного або місцевих бюджетів залежно від того, яким органом прийнято рішення щодо введення відповідних пільг.

Постійна заборгованість залізницям України за перевезення пільговиків, стабільно низький рівень покриття витрат доходами у приміському секторі – ця негативна тенденція зберігається із року в рік – не дає змоги вчасно і у необхідній кількості оновлювати застарілу техніку. Зношеність приміського рухомого складу залізниць України складає: електропоїздів – 80,3% і дизель-поїздів – 93,1%.

Перевезення у приміському секторі збиткові по своїй природі, однак вирішувати проблему потрібно спільно. Залізниця надає інфраструктуру для перевезень, забезпечує рухомим складом та гарантує безпеку, місцеві органи влади визначаються з потребою у залізничних перевезеннях, тарифами, інвестиціями в рухомий склад, який потрібно закупити для надання якісних послуг, та дотаціями для забезпечення беззбитковості роботи залізниці.

Основною причиною такої ситуації є існуючий рівень пасажирських тарифів, який з урахуванням пільг, що надаються різним категоріям населення, не забезпечує компенсацію всіх витрат господарства пасажирських перевезень.

З метою зменшення нерівномірності збитковості приміських пасажирських перевезень у часі доцільно запровадити систему диференціації тарифів за періодами упродовж року.

Зважаючи на вище викладене, тема дипломної роботи є актуальною і зорієнтованою на вирішення важливих питань удосконалення управління приміських пасажирських перевезень.

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є оптимізація роботи приміських пасажирських перевезень в умовах економічної кризи.

Реалізація цієї мети потребує постановки та вирішення наступних задач дослідження:

- провезти аналіз економічної діяльності приміських пасажирських перевезень Укрзалізниці;
- проаналізувати сучасну структуру приміських пасажирських перевезень її переваги та недоліки;
 - дослідити передовий світовий досвід приміських залізничних пасажирських перевезень;
 - розробити SWOT- аналіз діяльності приміських пасажирських перевезень;
- розглянути варіанти організаційної структури приміських пасажирських перевезень;
- запропонувати варіант організаційної структури управління нової компанії.

Об'єкт дослідження – процес пасажирських перевезень залізничним транспортом у приміському сполученні.

Предмет дослідження – заходи, щодо удосконалення управління приміськими пасажирськими перевезеннями на дільниці Придніпровська залізниця.

Методи дослідження – для вирішення поставлених завдань у магістерській роботі використовувалися системний підхід і такі методи досліджень:

- метод математичної статистики – для обробки статистичних даних роботи приміських пасажирських за звітний період;
- метод математичного аналізу, статистичного групування та порівняння – для визначення закономірностей роботи приміських

- перевезень у звітному періоді;
- методи прийняття рішень та системний підхід – вибору моделі управління приміських пасажирських перевезень на ринку транспортних послуг;
 - методи економічного обґрунтування – для визначення кращого варіанту організації структури управління приміськими пасажирськими перевезеннями.

Практична значимість. Розроблені варіанти організаційної структури приміських пасажирських перевезень які дають змогу підвищити ефективність перевезення пасажирів у приміському сполученні на залізниці.

Опубліковані тези за темою диплому

Т. Ю. Чаркіна, Р. В. Пеліпас, О.В. Груздев. СВІТОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ. Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 17–18 листопада 2021 року) [Текст] / за заг. редакцією М.Є. Рогози, О.К. Кузьменко. Полтава : ПУЕТ, 2021. С.171-173.

РОЗДІЛ І. ПРИМІСЬКІ ПАСАЖИРСЬКІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Огляд наукових праць стосовно пасажирських приміських перевезень

В сучасних умовах економічної кризи, приміське залізничне сполучення має високу значимість у розвитку усіх регіонів України, воно забезпечує мобільність трудового населення країни. Приміські пасажирські перевезення оптимально підходить для швидкого переміщення великої кількості пасажирів, ці перевезення є ефективним і найдешевшим видом транспортного сполучення, який поєднує міста по всіх областях нашої держави. Кожний день перевозяться більше ніж 1 млн пасажирів, велика кількість з них з них пільговики, а це понад 700 тис. пасажирів за добу, а саме пенсіонери, учасники війни, чорнобильці, інваліди, діти, студенти та інші.

Майже в усіх країнах світу приміські пасажирські перевезення є збитковими, ці проблеми в кожній країні вирішується урядом по різному. Зниження збитковості приміських перевезень в умовах реформування залізничного транспорту України є одним з найважливіших. В наукових працях розглядалися шляхи підвищення ефективності пасажирських перевезень у приміському сполученні:

1. Удосконалення організації руху приміських залізничних поїздів.
2. Модернізація інфраструктури та рухомого складу.
3. Використання рухомого складу нового покоління та швидкісного трамваю.
4. Підвищення швидкості руху приміських поїздів.
5. Удосконалення тарифної політики.
6. Збільшення обсягів перевезень за рахунок поєднання приміського руху з місцевим.

7. Введення державою різних концесійних схем обслуговування приміських та регіональних перевезень.

За останні 20 років підвищенням ефективності приміських пасажирських перевезень в Україні активно займаються: Ю.С. Бараш, Е. П. Пінчук, О. М. Кривопішин, О. М. Гудков, В. М. Самсонкін, О. О. Карась, В.О. Задоя, Т. Ю. Чаркіна; О.О. Матусевич та ін.

Наприклад автор Ю.С. Бараш [1, 2] у своїх працях розробив заходи, які необхідні для того, щоб удосконалити роботу пасажирського комплексу якщо на територію України з'являться закордонні залізничні перевізники, внаслідок реформування структури управління залізничної галузі: збільшення населеності пасажирських поїздів, підвищення швидкості, комфортності пасажирських поїздів, впровадження гнучкої цінової політики та ряд інших.

Автором розроблені принципи реформування структури управління залізничним транспортом , запропоновано розподіл функцій між державною та новоутвореними структурами, запропоновано етапність структурної реформи, виділені основні напрямки реформи в Україні.

Одно з головних в роботі, надано економічний критерій, який дозволяє визначити найбільш раціональний варіант структурної реформи з урахуванням основних чинників та антикризових заходів.

Також розроблені принципи реформування пасажирського господарства за двома різними варіантами: окремо від інших господарств Укрзалізниці та у складі всього залізничного транспорту.

У роботі автора О. П. Пінчук, яка була присвячена проблемам приміських перевезень, вона запропонувала новий економічно обґрунтований принцип курсування зонних поїздів на окремих напрямках руху. Це дозволить знизити термін обороту поїздів і тим самим вивільнити певну кількість дефіцитного моторвагонного складу та організувати додаткові поїзди на напружених напрямках руху. Для підвищення конкурентоспроможності приміських пасажирських поїздів [3, 4] .

Автор констатує, що для підвищення ефективності функціонування приміських пасажирських перевезень треба запропонувати багато заходів, але автор розглядала лише на три принципові питання:

1) розробка економічних підходів до обґрунтування доцільності впровадження нових та удосконалення існуючих методів організації

4) значна концентрація пасажиропотоків на окремих пересадочних вузлах міста перевищує їх пропускну спроможність.

Автор пропонує, щоб удосконалити діяльність міських пасажирських перевезень залізничним транспортом автор пропонує залучити «Інвестора». Інвестором може бути транспортна компанія, яка є замовником перевезень. Але між «Інвестором», залізницею та Київською міською державною адміністрацією укладається угода, за якою «Інвестор» мусить придбати 10 електропоїздів, які будуть його власністю. Також він буде сплачувати кошти за доступ та користування залізничною інфраструктурою та технічне обслуговування рухомого складу. В свою чергу залізниця забезпечує рух електропоїздів за певним графіком і обслуговує інфраструктуру та електропоїзди, а також забезпечує їх належний стан та виконує необхідні будівельно-монтажні роботи на перегонах дільниці та зупиночних пунктах.

Запропоновані автором заходи, дозволять знизити збитковість перевезень, також забезпечать більше зручності пасажиром, вивільнити дефіцитний рухомий склад та використати його на інших приміських ділянках залізниці.

В своїй дисертації автор О. М. Гудков [7, с. 3], робота якого присвячена механізму організаційно-економічного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, побудована ним модель дозволяє систематизовано і послідовно структурно впорядкувати та уточнити функціональну спрямованість елементів системи. Резерви зниження збитковості перевезень, які уточнено в контексті видів сполучення та розширено за рахунок впровадження нових норм організації розрахункових взаємовідносин.

Автор говорить про те, що основним резервом зниження збитковості у приміському сполученні є:

- удосконалення тарифоутворення;
- впровадження автоматизованої обліково-платіжної системи;
- віднесення перевезень на відстань більш ніж на 150 км до дальнього

сполучення;

- модернізація платформ та інших споруд;
- введення механізму опосередкованого придбання послуг.

Для підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень автор В. О. Задоя в своїй дисертаційній роботі [9, с. 14] пропонує удосконалити механізм управління пасажирськими залізничними перевезеннями у приміському сполученні за рахунок розробки нового теоретико-методичного підходу до побудови моделей приміських компаній шляхом:

- розробки наукових принципів реформування управління та оцінки економічної ефективності створення й функціонування приміських пасажирських залізничних компаній;

- впровадження заходів щодо зниження витрат на перевезення, завдяки яким можливе підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень.

Автором запропоновано нову класифікацію моделей побудови приміських пасажирських компаній залежно: - від масштабів,

- ступеня самостійності,
- відомчої підпорядкованості та кількості власників майбутньої компанії, що дало можливість визначити її переваги і недоліки,
- області оптимального застосування,

та запропонувати раціональні організаційні структури управління ними.

Автор Т. Ю. Чаркіна [10, с. 166] в своїй роботі запропонувала методичний підхід до підвищення конкурентоспроможності приміських поїздів, який на відміну від існуючих, включає планування парку поїздів, за рахунок корегування звітної інформації за допомогою методу “тяжіння”, який дозволить врахувати перевезення “прихованих зайців” (перевезення частки пасажирів на більшу відстань, ніж за придбаними квитками),

застосувати зонну організацію руху поїздів, скоротити загальну їх кількість та мінімізувати збитковість приміських перевезень.

У дисертаційній роботі автора О.О. Матусевича [11, с.14], щодо підвищення ефективності експлуатації пасажирських поїздів за рахунок оптимізації зон їх курсування в умовах трансформаційних змін, було розроблено в роботі автором методика визначення оптимальних зон курсування пасажирських поїздів різних видів за рахунок зміни їх маршрутів, відстані обороту та інших впливових факторів. Впровадження вказаної методики дозволить АТ «Українські залізниці» знизити збитковість пасажирських перевезень і поступово підвищити їх прибутковість.

Розроблені принципи щодо визначення оптимальних зон курсування приміських, регіональних та міжрегіональних поїздів за рахунок встановлення раціональної відстані маршруту залежно від середньої дальності поїздки пасажирів та їх середньої кількості протягом звітного року, що дозволить суттєво знизити експлуатаційні витрати та підвищити ефективність перевезень.

В статті автором Л. В. Кушнір [12], розкрито особливості функціонування приміських пасажирських перевезень, визначено передумови збільшення частки залізничного транспорту на ринку приміських перевезень, відзначено вплив системи тарифоутворення на збитковість цього виду перевезень. Запропоновано методику визначення точки беззбитковості приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом на основі економіко-статистичних моделей.

Ця методика дозволяє визначити необхідний обсяг перевезених пасажирів в приміському сполученні, при якому сукупний дохід від продажу квитків буде дорівнювати сукупним витратам на перевезення.

Автор констатує, що аналіз беззбитковості дозволяє виявити залежність розміру збитку (прибутку) від визначальних факторів:

- обсягу продажів квитків;
- зміни вартості квитків,

- експлуатаційних витрат на здійснення приміських перевезень.

Такий аналіз може використовуватися при плануванні обсягу перевезень пасажирів (механічної транспортної роботи) залізничним транспортом та пасажирообороту у приміському сполученні з урахуванням цін продажу квитків, експлуатаційних витрат залізничного підприємства.

В подальшому дослідження повинні ґрунтуватися на визначенні шляхів зменшення експлуатаційних витрат на приміські перевезення та визначення найбільш важливих факторів, які впливають на їх величину, що в свою чергу забезпечить зменшення збитковості цього виду перевезень.

1.2. Вплив сучасного ринку на ефективність приміських пасажирських перевезень

На сьогоднішній день у соціальній сфері регіону важливу роль відіграють приміські пасажирські перевезення залізничним транспортом АТ «Укрзалізниця». Зазначені перевезення пов'язані зі сталою роботою всіх галузей економіки, сприяють залученню населення передмість до виробничої діяльності, формуванню великої міської агломерації та зачіпають інтереси різних верств населення [13].

Залізничний транспорт залишається надійним видом транспорту для населення, що здійснює щоденні поїздки у приміському сполученні на роботу й навчання, основним видом транспорту, тому що здійснює свою діяльність незалежно від погодних умов та пори року.

Приміські пасажирські перевезення займають більшу частину ринку пасажирських перевезень в країні, ця доля складає 45%. Приміські поїзди в Україні є найбільш соціальними, дешевими, доступними для населення. Послугами приміських перевезень користуються, зокрема, пенсіонери, студенти та школярі. Ці пасажирські перевезення, що виконує АТ «Укрзалізниця», наймасовіші та найдоступніші для населення, але й найзбитковіші, тому це дуже впливає на подальший розвиток залізниці.

Пасажирами електропоїздів є насамперед мешканці великих міст, які за допомогою них щоденно їздять на роботу, навчання або у власних справах. Приміські поїзди можуть об'єднувати приміські зони великих міст та використовуватися у внутрішньо міських перевезеннях. За рік вони перевозять близько 350 млн пасажирів, на добу це більше 1 млн пасажирів. Проте, не зважаючи на масштабність приміських перевезень, вони є хронічно і повністю збитковими в умовах підвищеної конкуренції з боку автотранспорту.

На сьогоднішній день на ринку транспортних послуг відбувається дуже сильна конкуренція, велика кількість перевізників пропонує свої послуги різними видами транспорту, та різноманітним рухомим складом. Але ні всі вони однаково конкурентоспроможні та надають якісні послуги. Автомобільний транспорт – самий сильний конкурент залізничного транспорту практично на усіх сполученнях: міському, приміському регіональному, у дальньому сполученні.

У приміському сполученні пасажирські перевезення в Україні практично не пристосовуються до умов сучасного ринку й постійно програють свою «нішу» на ринку транспортних послуг основним конкурентам.

Як показує нам статистика автобусні перевезення є основними конкурентами залізничного транспорту в міському, приміському, місцевому, дальньому та міжнародному сполученні. Вони витісняють міські пасажирські перевезення у великих містах на приміських маршрутах, тому що є привабливими пасажирам своєю ритмічністю перевезень та терміном подорожі. У це же час деякі комфортабельні автобуси конкурують із залізничним транспортом у перевезенні пасажирів між обласними центрами та на напрямках, де пасажирські поїзди відправляються та приходять у пункт призначення в дуже незручні часи. До цього напрямку можна віднести, наприклад, залізничне сполучення між Дніпропетровськом та Харковом [10].

Але діяльність автомобільного транспорту має дуже багато негативних наслідків:

- стан автомобільних доріг впливає на надійність, швидкість та безпеку його руху;
- велика кількість шкідливих викидів значно погіршують екологічну обстановку в Україні;
- величезна кількість хвороби та передчасна смертність людей, як наслідок шкоди довкіллю;
- величезна кількість аварій, травмованих та померлих людей; негативний екологічний стан міст є причиною народження хворих немовлят.

У країнах Європи, для зниження шкідливого впливу автомобільного транспорту на довкілля офіційно заборонили рух маршрутних таксі, транзитних вантажних автомобілів і розвивають тільки рейкові перевезення та електротранспорт. Для зниження кількості «технологічних пробок» перша полоса руху використовується тільки для міського транспорту та звичайних таксі [10].

Але збитковість приміських пасажирських перевезень, а також його не конкурентоспроможність поряд з автотранспортом полягає в багатьох проблемах, які потрібно терміново вирішувати.

По-перше, тарифи на приміські перевезення в Україні є нижчими за економічно доцільний рівень в порівнянні з високими експлуатаційними витратами на перевезення. «Укрзалізниця» возить пасажирів у приміському сполученні собі у збиток, тому що кожний квиток пасажирів приміських поїздів покриває лише 10% від реальної собівартості перевезень, а решта коштів не повертається залізниці.

Наприклад, якщо порівняти тарифи Придніпровської залізниці з ціною квитка на автобус за напрямком Запоріжжя — Дніпро у 2020 р., де відстань 82 км, то перевезення на Придніпровській залізниці коштувало 55-60 грн, а

на автобусі — 70 – 120 грн, та наприклад автобуси на цьому напрямку дуже низької якості. Різниця є великою між тарифами двох видів транспорту, не зважаючи на відмінність витрат на їх експлуатацію та пасажиромісткість.

Розцінки на приміські перевезення формує «Укрзалізниця», а потім погоджує їх з місцевими органами влади. Відповідно до ст. 9 Закону України «Про залізничний транспорт» при рівні тарифів, що не забезпечують рентабельності перевезень, збитки повинні компенсуватися з місцевих бюджетів. Також із місцевих бюджетів можна компенсувати різницю між фактичною вартістю й рентабельним тарифом. Через зростання витрат на електроенергію, пально-мастильні матеріали, плати за користування землею, загальне дорожчання процесу обслуговування, ремонту й експлуатації рухомого складу у 2018 р. зробити підвищення вартості пасажирських перевезень на понад 20%, яка не піднімалася вже кілька років. У фінансовому плані «Укрзалізниці» на 2018 р. закладено підвищення тарифів дворазово, тобто поступово, щоб це було непомітно для користувачів приміських поїздів. Це необхідно, оскільки збиткове пасажирське господарство в Україні субсидується за рахунок прибуткового вантажного, а це унеможливорює оновлення моторвагонного рухомого складу, ускладнює його поточне утримання та ремонтні роботи, а також стримує розвиток залізничної інфраструктури і підвищення якості послуг, які надає залізниця. Тому, підвищення тарифів на пасажирські перевезення в Україні необхідне задля гарантування якісних та безпечних умов перевезень, а також безперебійної роботи залізниці в цілому. то вартість квитків на потяги все одно залишиться конкурентною у порівнянні з автобусними перевезеннями [15].

Найбільш збитковими, за підрахунками ТСК, є приміські пасажирські перевезення: при перевезенні понад 100 млн пасажирів щорічно (70% загальних) індекс зростання виручки у 2019 році до 2015 року становив 1,7 при індексі зростання тарифів на 1,96; витрати на здійснення перевезень

перевищують виручку в 7,8 рази у 2015 році і в 9,6 рази у 2019 році (погіршення ефективності на 20% за п'ять років).

У зв'язку з цим ТСК пропонує прем'єр-міністру забезпечити повну компенсацію недоотриманих доходів від перевезень масових категорій пасажирів у дальньому та приміському сполученні, тарифи на які встановлюються нижче собівартості. Виділити зазначену суму окремим рядком у фінплані компанії [14].

Але спрацьована, морально та фізично застаріла інфраструктура, рухомий склад, недостатня компенсація на пільгові перевезення та проблема зростання кількості безквиткових пасажирів, спричиняє збитковість зазначених пасажирських перевезень.

Най величезною проблемою багатьох років Укрзалізниці, було й залишається зростання кількості безквиткових пасажирів на приміському сполученні пасажирських перевезень, а це все величезні збитки для залізниці. З метою підвищення рівня доходу від перевезень пасажирів у приміському сполученні, АТ «Укрзалізниця» неодноразово наголошувала на недопущенні громадянами безбілетного проїзду приміським залізничним транспортом та посиленні контролю за його оплатою [13].

Для приміських поїздів України існує проблема не тільки в збитковості, але й у неможливості повно забезпечити потреби пасажирів. Приміські перевезення повинні забезпечувати високий рівень якості перевезень та безпеки руху, але на даний час рівень якості та комфорту перевезень не відповідає вимогам пасажирів різних категорій пасажирів, залізниці програють в приміських перевезеннях автомобільному транспорту, кількість автобусів та маршрутних таксі більша, ритмічність перевезень більша.

Ще одна з причин по якій пасажирські перевезення програють автомобільному транспорту - швидкість приміських поїздів, вона значно нижче за швидкість автобусів, маршрутного таксі та сягає максимум 80

км/год, а швидкість може бути вище, хоча б 120 км/г. час перебування у дорозі 4–4,5 години, тому ті пасажирів, які можуть сплачувати більше за поїздку не користуються приміськими перевезеннями, а послугами залізниці користуються більше пільговики. Але якщо модернізувати приміський рухомий склад, то можливо скласти конкуренцію автомобільному транспорту.

Приміські пасажирські перевезення відбуваються нерівномірно. Вони нерівномірні і по сезонам та за добу. Якщо зранку великий пасажиропотік, тому що пасажирів добираються на роботу, на заняття до великих центрів, то по обіді пасажирів стає менше, а потім ввечері знову пасажиропотік збільшується. Так само і за сезонами, коли дачники починають земельні роботи на весні та літом пасажиропотік збільшується.

Ще одна з причин, яка збільшує збитковість приміських пасажирських перевезень це не вірне планування приміських перевезень, які плануються виходячи з обсягів минулого року відповідного періоду. Це все призводить до того, що пасажирів не встигають на приміській потяг, тому їм доводиться їздити на автобусах та маршрутках, хоча це коштує дорожче.

Ще дуже важливим фактором, щодо приміських пасажирських перевезень – це комфорт перевезень, необхідно підвищити якість обслуговування пасажирів, покращувати санітарно-технічний стан потягів приміського сполучення, який зараз у неналежному стані: бруд на вікнах, не справні туалети, зламані ручки, зламані сидіння та інше. Потреба в модернізації приміських поїздів, нормальні вагони, нові герметичні вікна з сонцезахисними ролетними шторами, зручні сидіння, системи вентиляції пасажирських салонів вагонів та кабін машиністів. Закупка рухомого складу нового покоління необхідна для надання якісних приміських перевезень.

З економічної точки зору, забезпечення пасажирських приміських перевезень, за умови регулювання тарифної політики на державному рівні, не є комерційно-привабливим, тому що масовий попит на пасажирські

приміські перевезення є по факту "соціальним" замовленням держави, спрямованим на забезпечення транспортної доступності та мобільності населення[16].

Але, приміський залізничний транспорт здатний забезпечувати суттєві фінансові вигоди від підвищення вартості майна в населених пунктах через які проходить залізничне сполучення і більш якісних схем розвитку регіонів. В європейських країнах, деякі приміські залізничні системи, досить успішно використали ідеї збільшення вартості майна для запуску нових маршрутів, це дало додаткове фінансування для забезпечення власних потреб для розвитку міст чи цілих регіонів. Світовий досвід доводить, що одним з інструментів росту внутрішнього валового та регіонального продукту (ВВП та ВРП) є підвищення мобільності населення. А ще, розвиток приміських пасажирських перевезень може стати стимулом для економічного зростання регіонів [16].

Провідні аналітики прийшли до висновків, що чималі вкладення в приміське сполучення з державних чи регіональних бюджетів багаторазово окупаються за рахунок прямих і синергетичних ефектів від підвищення мобільності населення, скорочення безробіття, зростання доходів населення, підвищення податкових надходжень та інших соціально-економічних чинників. Європейські експерти дали свої заключення, щодо вкладання грошей у приміське пасажирське залізничне сполучення, що кожна грошова одиниця дає економіці додаткове надходження від 1,1 до 5-ти кратного розміру інвестицій.

У багатьох країнах Європи наземне міське та приміське залізничне сполучення, метрополітен, трамвайні і автобусні лінії складають єдину мережу. Наприклад, в Чехії є єдиний квиток, за допомогою якого пасажир здійснюють поїздки усіма видами міського транспорту. Квиток купується самостійно в спеціальних терміналах, це дуже швидко та зручно. Вартість квитка залежить від часу поїдки, так, 75 хв коштує приблизно 15 грн. При

цьому, пасажир може робити пересадку на різні види транспорту в межах ліміту квитка. Спираючись на досвід закордонних залізниць, Україна може забезпечити конкурентне функціонування приміських поїздів та збільшити привабливість користування приміськими перевезеннями [16].

<https://www.railinsider.com.ua/vidkrytyj-dostup/>

1.3. Реформування залізничних приміських пасажирських перевезень

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

На даний момент вже всі держави Європи та країн СНД, за виключенням України, завершили процеси структурних реформ на залізничному транспорті. У всіх країнах світу приміські пасажирські перевезення є збитковими, но кожна країна окремо по-своєму підходить до цієї проблеми.

Питання подолання збитковості приміських перевезень в умовах реформування залізничного транспорту України є одним з найважливіших. У рішенні даного питання актуальною є раціональна організація приміських перевезень, яка повинна удосконалювати на нормативній основі.

Основні функції Головного управління:

- проведення маркетингових досліджень пасажиропотоку з метою своєчасного забезпечення населення у перевезеннях;
- оптимізація графіка руху приміських поїздів;
- координація та управління процесом перевезення пасажирів у приміському сполученні;
- оптимізація процесу формування та регулювання приміських тарифів;

- постійне вдосконалення та розробка нормативної бази;
- правила перевезень пасажирів, експлуатаційної роботи господарства;

- внесення пропозицій та розробка щодо законодавчих актів, правил та технологій ремонту моторвагонного рухомого складу, його збереження, відновлення, ремонт та утримання в технічно справному стані;

- проведення єдиної технічної політики у господарстві, впровадження сучасних технологій, досягнень науки і техніки [17, 18].

Зокрема зусилля фахівців приміського пасажирського господарства спрямовані у таких напрямках:

- технічне обслуговування, поточний та капітальний ремонт рухомого складу, у тому числі капітальний ремонт з модернізацією;

- впровадження нового рухомого складу: рейкових автобусів, двосистемних електропоїздів подвійного живлення для міжрегіональних пасажирських перевезень;

- забезпечення експлуатації рухомого складу для перевезень пасажирів по внутрішньому кільцю міста Київ за проектом «Міська електричка» та в інших напрямках.

Основні причини, які обумовлюють необхідність реформування структури управління приміськими пасажирськими такі:

- складне фінансове становище;
- необхідність підвищення продуктивності праці;
- посилення конкуренції з боку інших видів транспорту.

Є ряд умов, що визначають вибір тієї чи іншої організаційно-правової форми управління приміською пасажирською компанією (ППК). Створення приміських пасажирських компаній дозволить підвищити ефективність приміських перевезень, а значить поліпшити якість послуг і в остаточному підсумку вивести приміські перевезення зі статусу збиткових.

До актуальних задач, зв'язаних з реформуванням приміських перевезень і орієнтованих на підвищення і розвиток загальної економічної

ефективності роботи, відносяться наступні:

- підвищення якості транспортного обслуговування клієнтури;
- удосконалювання функцій управління;
- підвищення економічної стійкості і забезпечення фінансової прозорості;
- підвищення конкурентоспроможності залізничних приміських перевезень.

При цьому рішення задач з реформування залізничного транспорту України в цілому повинно бути спрямоване на збереження його ролі як основного суспільного і загальнодоступного перевізника в країні. Ці рішення повинні бути підкріплені не тільки заходами внутрішньогалузевого характеру, але і державною підтримкою [17, 18].

Структурна реформа повинна привести до появи великих самостійних приміських пасажирських компаній (ППК), які будуть конкурувати між собою, а конкуренція приведе до зниження собівартості і, отже, тарифів, а також підвищить якість обслуговування.

Автор Пінчук О.П. у своїй роботі [19] займалась проблемою підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень. Цю проблему підвищення можна досліджувати як в умовах реформування залізничного транспорту так і без нього. Головне підходи для її вирішення можуть бути як традиційні, та и ринкові, які діють тільки в умовах ринку

Також дуже важливо що впливає на ефективність вирішення цієї задачі – це ступінь розвитку ринку, він може бути сучасний та розвинутий. Зараз в Україні сучасний ринок, тому не всі методи ефективно організації приміських пасажирських перевезень, які пропонують інші країни з розвинутим ринком, можуть бути адаптовані в нашій країні.

На основі сказаного вище для підвищення ефективності пасажирських перевезень в приміському сполученні в Україні можна успішно використовувати такі заходи

1. Удосконалення організації руху приміських залізничних поїздів;

2. Впровадження приміських поїздів-експресів;
3. Модернізації інфраструктури та рухомого складу для підвищення швидкості руху, комфортності та якості перевезень
4. Використання рухомого складу нового покоління, вагон-трамвай рейкових автобусів;
5. Удосконалення тарифної політики;
6. Повна компенсація державою та місцевими органами влади пільгових перевезень;
7. Запровадження заходів для зниження збитковості пасажирських перевезень у приміському сполученні;
8. Збільшення обсягів перевезень за рахунок поєднання приміського руху з міським;
9. Організація різних видів компаній-операторів для перевезення пасажирів у приміському сполученні
10. Введення державою франшиз, різних концесійних схем для обслуговування приміських та регіональних перевезень [19].

Проведений аналіз можливих наслідків розвитку конкуренції на ринку приміських перевезень показав, що вже в теперішній час існує міжгалузева (між видами транспорту) і внутрігалузева конкуренція як у ціновій, так і в нецінових формах. Створення приміських пасажирських компаній має на меті поглиблення конкуренції, що забезпечує формування мотивів зменшення вартості проїзду для залучення пасажирів і зниження витрат для виживання підприємства з метою підвищення ефективності роботи пасажирського транспорту, якості обслуговування пасажирів.

Для створення конкурентного ринку приміських пасажирських перевезень, необхідно розробити механізм, за яким всі категорії населення, включаючи пільгові категорії пасажирів, можуть оплатити перевезення шляхом покупки проїзного документа, а компенсацію одержати через відповідне відомство.

Компанії приміських пасажирських перевезень варто створювати в

міських утвореннях. Їм передається необхідний рухомий склад (у першу чергу моторвагонний), депо для їх ремонту й обслуговування, приміські пасажирські вокзали, павільйони, платформи, а також залізничні лінії, які використовуються тільки для приміського пасажирського сполучення. Факторів, що впливають на вибір варіанта створення компанії приміських перевезень: технічна оснащеність, особливості організації процесу перевезень у даному регіоні.

Здійснюючи приміські перевезення у двох і більше регіонах, визначення кордонів приміських пасажирських компаній є досить складною задачею, що обумовлено не тільки взаєминами залізниці з регіонами, але і відносинами суб'єктів, що сусідять, між собою. Більш доцільним є утворення компанії або в складі залізниці, або в виді акціонерних товариств зі змішаними формами власності й участю державних регіональних суб'єктів.

На сьогодні контракти, що укладаються залізницею, з регіональними адміністраціями на покриття частини збитків від приміських перевезень найчастіше не виконуються повною мірою. Тому в своїй основній масі збитки від пасажирських перевезень в приміському сполученні знижують рентабельність перевізної діяльності залізниці, її прибуток і, отже, погіршують фінансове положення і платоспроможність.

У перехідний період компанії приміських пасажирських перевезень також можуть створюватися як відокремлені підрозділи в складі залізниць, з подальшим реформуваннями в акціонерні товариства (компанії) за участю органів місцевого самоврядування й інших зацікавлених підприємств.

Створення пасажирських компаній дозволить підвищити ефективність приміських перевезень, тобто поліпшити якість послуг і в остаточному підсумку вивести приміські перевезення зі статусу збиткових. Що, в свою чергу, вплине на конкурентоспроможності приміських перевезень стосовно інвестицій для відновлення або формування власного рухомого складу.

Аналіз досвіду європейських країн стосовно реформування організаційної структури управління залізницею показав, що ці країни

реформують організаційну структуру спираючись на особливості вже існуючих в них структур управління, керуючись директивами Європейського союзу. Найбільш успішне реформування організаційної структури управління залізничним транспортом здійснила Німеччина.

В сучасних економічних умовах приміське залізничне сполучення має високу значимість у розвитку регіонів, воно забезпечує мобільність населення. Цей вид транспорту підходить для швидкого переміщення одразу для великої кількості пасажирів. Приміські пасажирські перевезення є ефективним і найдешевшим видом транспортного сполучення, який поєднує міста на відносно невеликій відстані [16].

Пасажирські перевезення дуже затребувані, тому що в них високий рівень безпеки, вони мають ритмічний графік руху, помірну ціну та головне ці перевезення виконуються в любую пору року, до того ж вони екологічні у порівнянні з іншими видами транспорту.

В Україні тарифи на проїзд в приміському залізничному сполученні регулюються місцевими органами влади, а ось закупка нового рухомого складу повністю лягло на Укрзалізницю. Держава не дотримується вимог закону частину 5 статті 10 Закону України "Про залізничний транспорт", яка передбачає, що придбання залізничного рухомого складу для перевезень пасажирів у поїздах далекого слідування та місцевого сполучення здійснюються у встановленому порядку за рахунок коштів Державного бюджету України в межах лімітів державних капітальних вкладень. А тут ще і місцеві бюджети вже стільки років не відшкодовують повністю кошти за перевезення пільгових категорій громадян. Сума недоотриманого фінансування лише за останні 10 років перетнула позначку у 3 млрд грн [16].

Відповідно до Угоди, між Україною та ЄС, Україна повинна створити інституційні та ринкові умови відповідно до Європейської моделі залізничного транспорту.

Перш за все Європейська модель заснована на ідеї про те, що залізнична інфраструктура (колії, пристрої СЦБ, лінії електропередач,

вокзали, станції, в деяких випадках тяга) може залишатися державною монополією. А всі транспортні перевезення повинні надаватися різними компаніями на умовах конкуренції, на ринку буде кілька залізничних підприємств-перевізників і щонайменше один управляючий інфраструктурою, він буде продавати залізничним підприємствам новий продукт - пропускну здатність.

Європейська модель організації залізничних приміських пасажирських перевезень заснована на ідеї концесійних договорів (контрактів). Ціллю концесійного договору є досягнення збалансованої участі державного та приватного сектору у виконанні зобов'язань щодо суспільно важливих перевезень [16].

Суспільно важливі перевезення пасажирів залізничним транспортом - це послуги з перевезення пасажирів у приміському сполученні, що мають вплив на соціальний, екологічний і регіональний розвиток держави або окремих регіонів, та які не можуть надаватися на комерційній основі через фінансову непривабливість.

Таким чином влада на містах буде замовляти послуги з приміських перевезень, виставляти вимоги до кількості поїздів та протяжності маршрутів, закупати новий рухомий склад.

При виборі моделі реформування, Бараш Ю.С. виділив такі вимоги для критеріїв вибору моделі [20]:

1. Модель реформування повинна забезпечити керованість, стабільність функціонування залізничного транспорту, безперебійність, екологічну безпеку, безпеку руху поїздів .

2. Модель реформування не повинна давати збоїв у роботі залізничного транспорту; вона має забезпечити безумовне виконання потреб держави в перевезеннях, у тому числі для обороноздатності та національної безпеки.

3. Модель реформування повинна гарантувати збереження у складі суб'єкта господарювання об'єктів соціальної сфери, що сприяє створенню

умов для забезпечення руху, охорони праці а також забезпечувати необхідний захист працівників залізничного транспорту.

4. Витрати на реформування не повинні бути більшими за доходи від структурної реформи.

5. Критерій має враховувати одночасно багато різних аспектів, бути багатофакторним, впливаючи на роботу залізничного транспорту.

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

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

8. Критерій для обчислення та порівняння будь - якої моделі реформування залізничного транспорту має бути універсальним. не слід включати до його складу величини, що залишаються сталими на всіх етапах реформування [20].

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИМІСЬКИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

2.1. Аналіз основних показників пасажирських перевезень у приміському сполученні за 2015-2020 роки.

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).

Основними завданнями служби приміськими пасажирськими є забезпечення безпеки руху, а також організація та контроль роботи по повному і своєчасному забезпеченню потреб Філії в перевезеннях пасажирів у приміському сполученні, в межах встановлених діляниць обслуговування, підвищення культури обслуговування пасажирів в поїздах, організація перевірки стану обслуговування пасажирів у приміському сполученні, зниження собівартості і підвищення прибутковості приміських пасажирських перевезень, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від здійснення господарської діяльності [21]

Пасажирообіг у приміському сполученні регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» за 9 місяців 2019 року виконано в об'ємі 3817,8 млн. пас-км, що становить 102,3% до рівня 2019 року та до планового завдання. Зниження до рівня 2019 року відбулося по регіональних філіях «Донецька залізниця», «Придніпровська залізниця» та «Львівська залізниця».

План пасажирообігу не виконаний регіональною філією «Львівська залізниця».

Кількість перевезених пасажирів за 9 місяців 2019 року склала 79,6 млн.чол., що на 0,8 млн.чол. або на 1% більше 2019 року та нижче запланованої на 0,3 млн.чол. або на 0,4%.

Зменшення кількості перевезених пасажирів до плану відбулося по регіональних філіях «Південно-Західна залізниця» та «Львівська залізниця». До минулорічного періоду зниження відбулося по усіх регіональних філіях, крім «Південно-Західної залізниці» та «Одеської залізниці».

Кількість відправлених пасажирів за 9 місяців 2019 року склала 178,4 млн.чол., що вище аналогічного періоду 2018 року на 0,9 млн.чол. (+1,1%) та нижче планового показника на 0,3 млн. грн.

Кількість відправлених поїздів по господарству приміських пасажирських перевезеннях за 9 місяців 2019 року (без урахування «міської електрички», що курсує на «Південно-Західній залізниці») зменшилася до минулорічного періоду на **3241 од. (-0,8%)** та складає 377 752 од. проти 380 993 од. за попередній рік. у т.ч. зменшення відбулося по регіональних філіях «Придніпровська залізниця» на 1369 од., «Південна залізниця» на 1147 од. та «Львівська залізниця» на 4056 од.

По підсумках роботи за 9 місяців 2019 року від приміських пасажирських перевезень отримано доходів на суму **549,9 млн.грн.** проти 473,5 млн.грн. за 2018 р., збільшення становить 16,1% (+ 76,3 млн.грн.). Збільшення доходів відбулося за рахунок зростання отриманих сум від:

- продажу квитків у касах та поїздах приміського сполучення на 60,8 млн. грн. (на 16,1%) до рівня 2018 року;
- збільшення отриманих сум компенсації за перевезення пільгових категорій пасажирів на 11,8 млн. грн. (на 26%) до 2018 року;
- ДСП ЧАЕС за перевезення працівників електростанції на 5,3 млн. грн. (на 16,5%) до рівня 2018 року.

Збільшення доходів відбулося по усіх регіональних філіях.

Експлуатаційні витрати в цілому по господарству за 9 місяців 2019 року зросли на 7,7% і складають 5,45 млрд. грн. проти 5,06 млрд. грн. за минулорічний період. По регіональних філіях експлуатаційні витрати становлять 5,13 млрд. грн. та вище на 9,3% у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року. Збільшення витрат до минулорічного рівня відбулося по усіх регіональних філіях.

До плану експлуатаційні витрати по регіональним філіям зменшилися на 421,6 млн. грн. або 7,6%. Зменшення відбулося по всіх регіональних філіях.

Показник собівартості 10 пас-км у приміському сполученні (середній по АТ УЗ – 1342,88 коп.), вищий за середній по АТ на регіональних філіях:

- Донецька залізниця – 2879,62 коп.;
- Львівська - 2186,31 коп..

Збитки від приміських пасажирських перевезень за 9 місяців 2019 року склали 4,9 млрд. грн., що на 0,3 млрд. грн. або на 6,8% більше 2018 року. По регіональних філіях збитки становлять 4,6 млрд. грн. (+0,4 млрд. грн. або 108,6% до аналогічного періоду минулого року).

За 9 місяців 2019 року покриття витрат доходами у приміському сполученні по регіональних філіях становить 10,73% проти 10,10% за минулорічний період, у т.ч. по регіональних філіях [24]:

- Донецька залізниця – 4,32 (+0,7 % до 9 місяців 2018 року);
- Придніпровська залізниця – 15,43 (+1,5 % до 9 місяців 2018 року);
- Південна залізниця – 5,48 (+0,4% до 9 місяців 2018 року);
- Південно-Західна залізниця – 14,49 (-0,8 % до 9 місяців 2018 року);
- Одеська залізниця – 13,71 (+0,9% до 9 місяців 2018 року);
- Львівська залізниця – 7,81 (+1,2% до 9 місяців 2018 року).

Найгірше співвідношення витрат з доходами від приміських перевезень на регіональній філії «Південно-Західна залізниця», % покриття витрат доходами зменшився на 0,8.

За 9 місяців 2019 року по господарству приміських пасажирських перевезень допущені понаднормові години роботи у локомотивних бригад, а саме по регіональних філіях:

«Донецька залізниця» - 13,49 тис. год. (9 місяців 2018 року – 7,678 тис. год.) зростання на 5,812 тис. год. або на 75,7% до аналогічного періоду минулого року.

«Придніпровська залізниця» - 22,101 тис. год., що на 8,822 тис. год. або на 66,4% більше 9 місяців 2018 року (9 місяців 2018 року – 13,279 тис.год.). По РПЧ-2 Нікополь вироблено понаднормових годин на 1 працівника 142,38 год. при річній нормі 120 годин.

«Південна залізниця» - 26,497 тис. год., що на 3,913 тис. год. або на 17,3% більше 9 місяців 2018 року (9 місяців 2018 року – 22,584 тис. год.).

«Південно-Західна залізниця» - 57,361 тис. год., що на 19,797 тис. год. або на 52,7% більше 9 місяців 2018 року (9 місяців 2018 року – 37,564 тис. год.). По РПЧ-8 Фастів вироблено понаднормових годин на 1 працівника 141,71 год. при річній нормі 120 годин.

«Одеська залізниця» - 3,581 тис. год., що на 1,121 тис. год. або на 45,6% менше 9 місяців 2018 року (9 місяців 2018 року – 2,46 тис. год.).

«Львівська залізниця» - 10,772 тис. год., що на 0,766 тис. год. або на 7,7% більше 9 місяців 2018 року (9 місяців 2018 року – 10,006 тис. год.) [24].

У 2020 р. обсяги перевезень скоротились на 64,3%. У I кв. 2021 р. обсяги

перевезень відновлено лише до 60% відповідного періоду пандемії 2019 р.

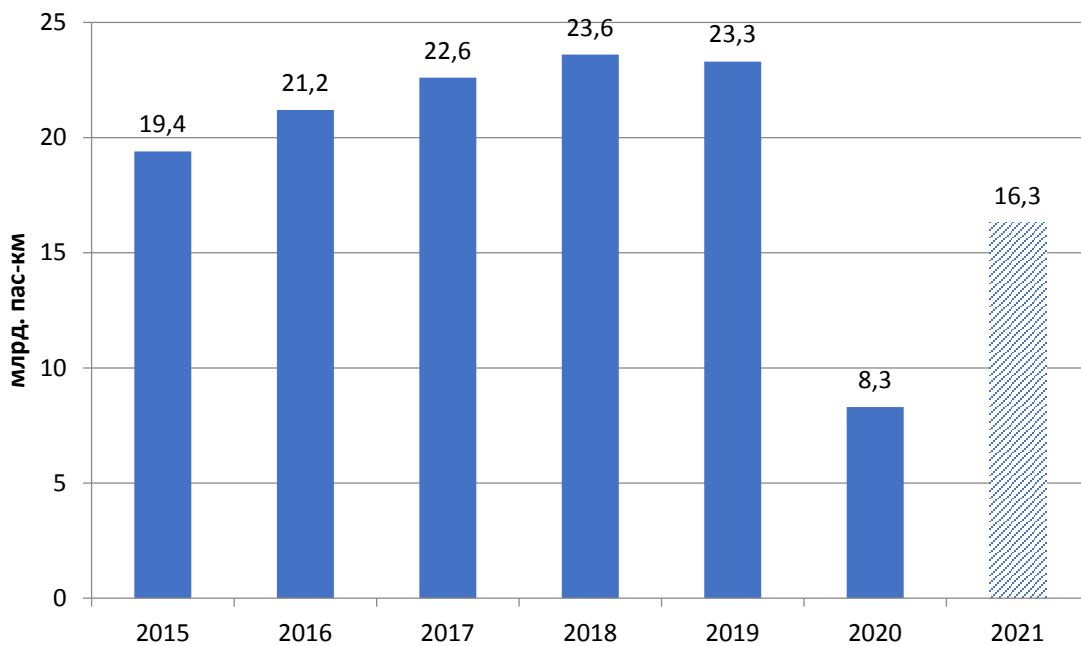


Рис.2.1 Пасажи́рообі́г в дале́кому спо́лученні 2015-2020 р.р., млрд. пас-км

Джерело [22]

Як ми бачимо на рисунку 2.1. пасажи́рообі́г у дале́кому спо́лученні до 2019 року мав тенденцію поступово збільшуватися кожний рік, але у 2020 році, в період введення карантинних заходів та повної зупинки всіх видів транспорту, він скоротився майже 15 млрд. пас-км, що склало 65%, Укрзалізниця понесла величезні збитки. Окрім того неналежний стан пасажирського рухомого складу та інфраструктури, який останній часом практично не ремонтується не дозволив у 2021 році відновити пасажирські перевезення у повному обсязі, як був до періоду пандемії [22].

Приміські залізничні пасажирські перевезення вже дуже тривалий час знаходяться у критичному стані, за останні 5 років експлуатований парк приміського рухомого складу зменшився на 700 вагонів - це 22%, тому у період 2016-2019 рік обсяги перевезень пасажирів у приміському сполученні постійно скорочувався приблизно на 6% кожний рік (рис.2.2).

У 2020 р. приміські пасажирські перевезення скоротились майже на 52%, у I кварталі 2021 року обсяги перевезень відновлено лише до 51% до відповідного періоду 2019 р.

Технічний стан приміського рухомого складу, так же як усього пасажирського, вже не дозволяє відновити обсяги приміських пасажирських перевезень більше ніж 60% до періоду пандемії у 2019 р.

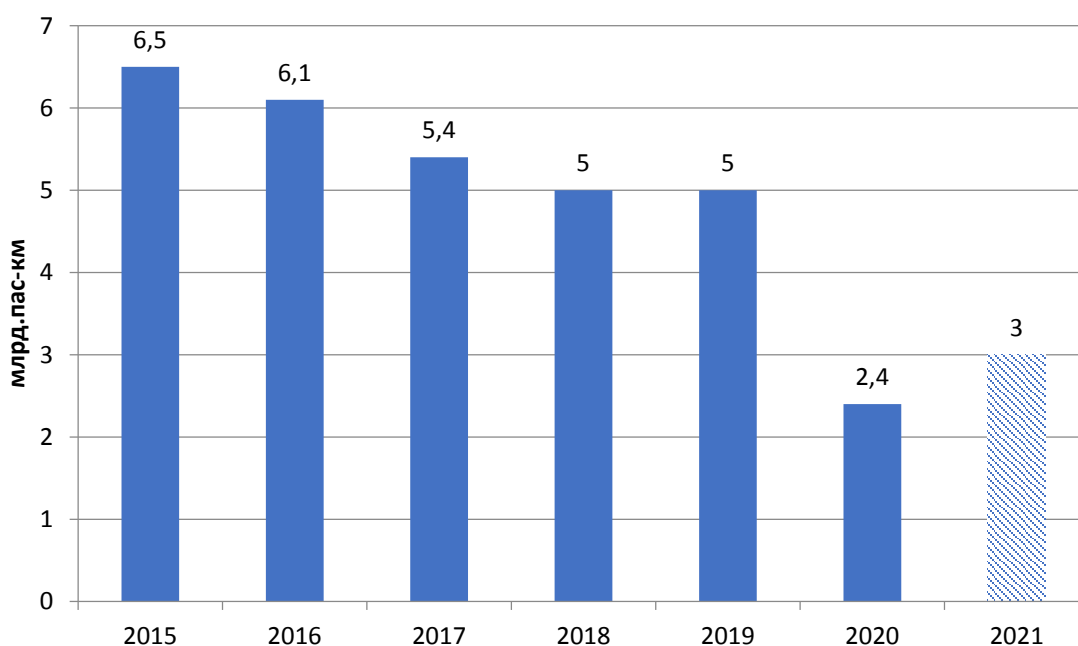


Рис.2.2. Пасажирообіг у приміському сполученні 2015-2020 р.р., млрд пас-км

Джерело [22]

Що до фінансово-економічних показників всього пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця», які наведені у таблиці 2. 1., індекс зростання тарифів на внутрішні пасажирські перевезення в 2020 році, відповідно до 2013 року склав 1,51; індекс споживчих цін на товари та послуги відповідно 2,66.

Тариф на приміські пасажирські залізничні перевезення виріс на 1,95, Що свідчить про зниження вартості на пасажирські перевезення.

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники пасажирського комплексу

АТ «Укрзалізниця» Джерело [22]

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	план 2021
	Млн. грн						
Доходи від перевезення пасажирів	6016,6	6717,6	7318,5	8468,7	9905,8	4133,0	7761,5
в т. ч. міжнародне	1869,8	1989,3	1898,9	1835,6	1853,7	217,4	1037,3
в т. ч. внутрішнє	3560,3	4201,1	4830,8	5983,0	7286,0	3462,2	6095,6
Приміське	586,5	527,2	588,8	650,1	766,1	453,5	628,6
Витрати від перевезення пасажирів	13439,7	15593,0	17270,6	20821,4	22729,1	16815,2	22678,6
в т. ч. міжнародне	512,2	489,2	446,9	476,3	643,1	197,8	641,7
в т. ч. внутрішнє	8374,5	9890,1	10957,9	13393,6	14768,4	10836,6	14735,5
Приміське	4553,0	5213,7	5865,8	6951,5	7317,6	5780,8	7301,4
Фінансовий результат від перевезення пасажирів	- 7423,1	- 8875,4	- 9952,1	- 12352,7	- 12823,3	- 12682,2	- 14917,1
в т. ч. міжнародне	1357,6	1500,1	1452,0	1359,2	1210,6	19,6	395,6
в т. ч. внутрішнє	-4814,2	- 5689,0	-6127,1	-7410,6	- 7482,4	-7374,4	-8639,9
Приміське	-3966,5	- 4686,5	-5277,0	-6301,3	- 6551,5	-5327,3	-6672,8

У таблиці 2.1 представлені данні фінансово-економічних показників по залізничним пасажирським перевезенням усіх напрямків.

Доходи від пасажирських перевезень протягом 2015-2019 року мали тенденцію постійного збільшення, так як пасажирообіг у відповідний час теж поступово збільшувався. Але у 2020 році доходи впали на 5772,8 млн. грн. практично втратили (60%) доходів.

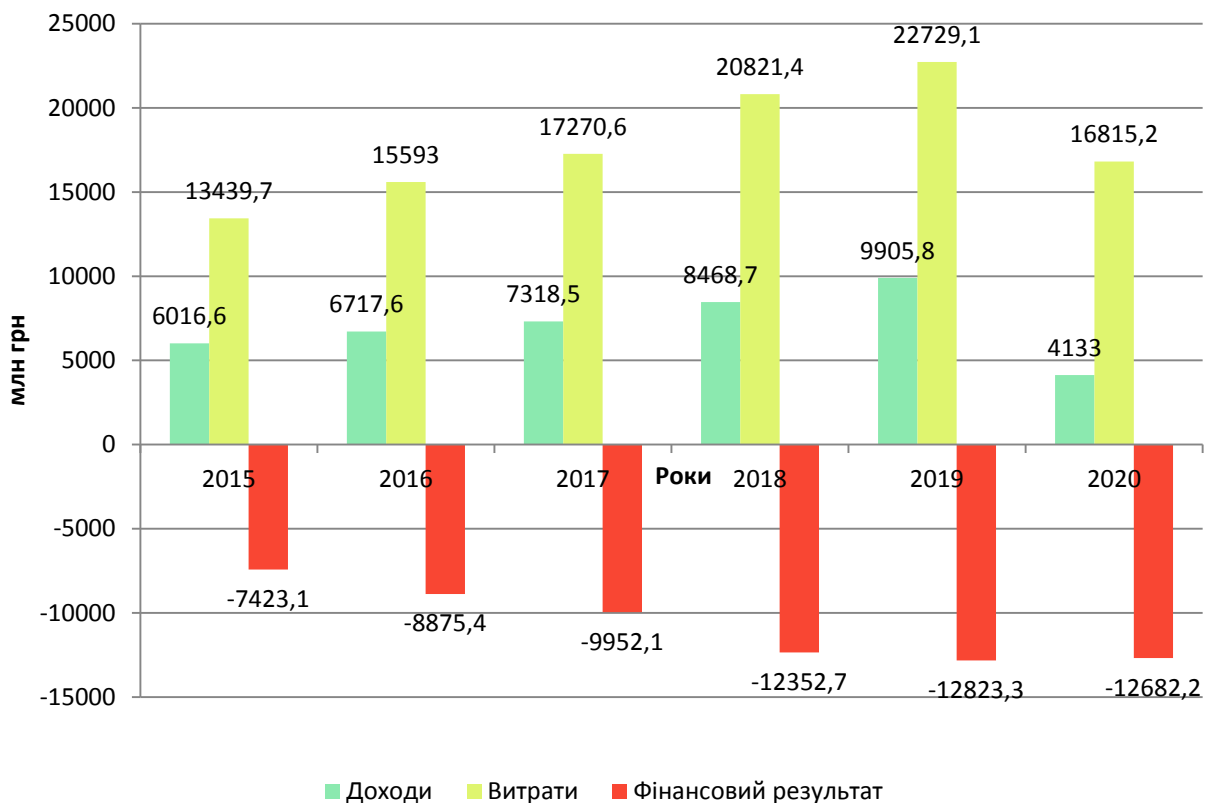


Рис. 2.3 Фінансово-економічні показники пасажирського комплексу АТ за 2015- 2020 рр. «Укрзалізниця» Джерело [22]

З них велика кількість у міжнародному сполученні, доходи від яких були стабільні в період з 2015-2019 рік , то у 2020 році, у період закриття кордонів та введенні карантинних обмежень, дохід у 2019 році становив 1853,7 млн. грн., то у 2020 році він скоротився на 1636 млн. грн. – це склало 88,3%, цей напрямок перевезень, який завжди був прибутковий скоротився більше всього на період 2020 року.

Доходи від внутрішніх пасажирських перевезень, який теж у період 2015-2019 рік зростав поступово, теж у 2020 році значно скоротились 3828, 8 млн. грн., що складає 53%.

Що стосується приміських залізничних перевезень, то доходи від них теж скоротились, так як ці перевезення як ми спостерігаємо на рисунку 2.2 на

відміну від інших напрямків перевезень за період 2015-2019 року поступово знижувалися, у 2019 році спостерігається невелике збільшення доходів на 11,7 %, але у 2020 як і інші види перевезень дуже скоротили свій пасажирообіг та їх доходи впали 41%.

Витрати відповідно, які перебільшують доходи у пасажирських перевезеннях, як показано на рисунку 2.3, практично у 2 і більше рази, зростають відповідно за період 2015-2019 року.

Що стосується фінансового результату від діяльності пасажирського комплексу, то як ми наглядно бачимо на рисунку 2.3 як с кожним роком збільшується його збитковість. Якщо у 2015 році ця сума збитків складала (-7423,1 млн. грн.), у 2017 році вона була вже (-9952,1млн.грн.), а вже у 2019 році (-12823,3 млн. грн.). хоча у 2020 році пасажирські перевезення значно скоротились, збитки від їх надання не зменшились, а склали (-12682млн.грн.)

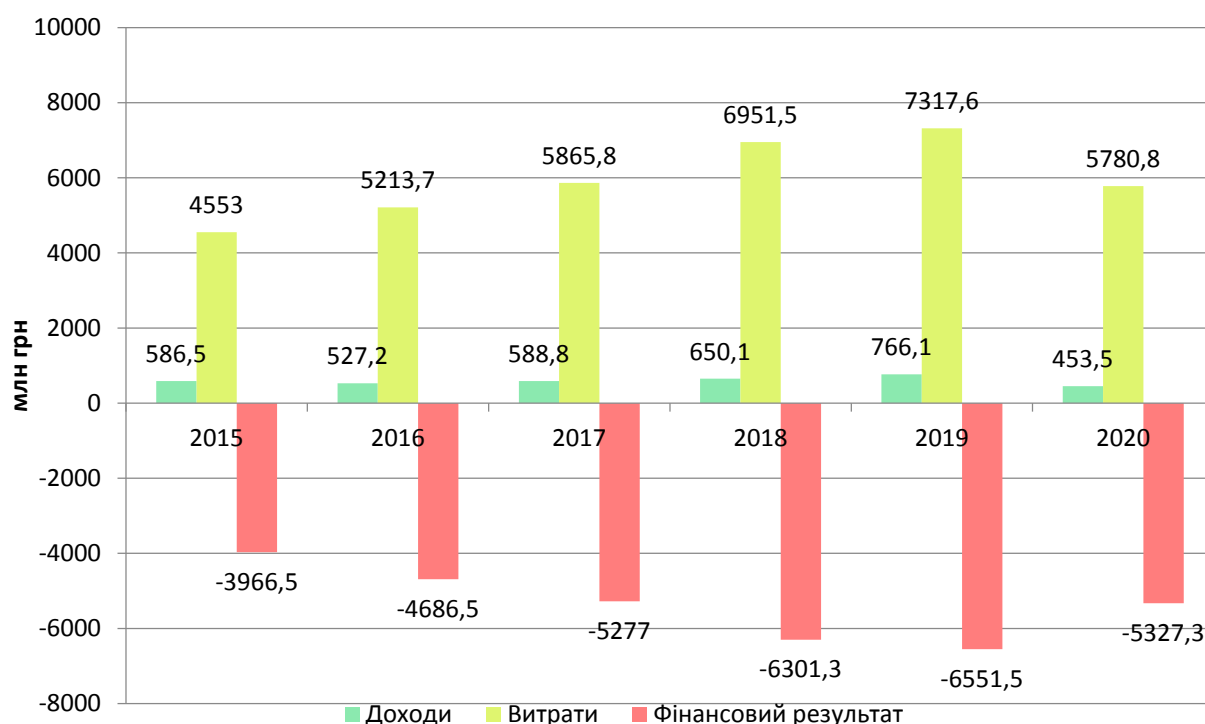


Рис. 2.4 Фінансово-економічні показники у приміському сполученні 2015- 2020 рр. Джерело [22]

На рисунку 2.4 представлено доходи, витрати та фінансовий результат від діяльності приміських пасажирських перевезень. Ми бачимо наскільки витрати перебільшують доходи кожний рік, збиток все збільшується, збитковість приміських пасажирських перевезень на пряму залежить від компенсації за пільгові перевезення пільгових категорій громадян. Якщо у 2015 році цей збиток був (-3966,5 млн. грн.), то вже у 2019 році він склав (-6551,5 млн. грн). А у 2020 році склали (-5327,3млн.грн)

Таблиця 2.2.

Показники по пасажирських перевезеннях за 2018-2019 рр.
та 5 місяців 2019-2020 рр. Джерело [23]

Показники	Один. Виміру.	2018	2019	+,-	19/18,%	2019	2020	+,-	20/19,%
						рік	рік		
		Рік				5 місяців			
Населенність:	чол./ваг.	30,87	30,22	-0,64	97,9	30,13	22,62	-7,51	75,1
-дальнє	-"-	36,67	34,99	-1,68	95,4	35,45	25,16	-10,29	71,0
-приміське	-"-	17,64	18,49	0,85	104,8	17,98	16,83	-1,15	93,6
Дальність поїздки:	км	141	141	-0,1	99,9	137	124	-13,2	90,4
-дальнє	-"-	243	242	-0,6	99,8	239	233	-6,4	97,3
-приміське	-"-	47	48	1	101	47	48	1	102
Вагоно-км:	тис.км	927 095	938 228	11 133	101,2	373 023	189 810	-183 213	50,9
-дальнє	-"-	644 343	667 109	22 766	103,5	259 436	131 875	-127 561	50,8
-приміське	-"-	282 752	271 119	-11 633	95,9	113 587	57 935	-55 652	51,0
Відправлено поїздів:	шт.	613 533	626 644	13 111	102,1	258 527	131 359	-127 168	50,8
-дальнє	-"-	104 738	122 906	18 168	117,3	49 794	25 279	-24 515	50,8
-приміське	-"-	508 795	503 738	-5 057	99,0	208 733	106 080	-102 653	50,8

В таблиці 2.2 наведені деякі показники по пасажирських перевезеннях, як впливає з цієї таблиці населеність вагона поступово зменшується, так як і дальність поїздки, яка у 2018 та 2019 році була 141км, у 2020 вона знизилась на 13,2%.

Якщо кількість відправлених поїздів по пасажирським перевезенням у Далекому сполученні збільшилось у 2019 році, порівняно з 2018 роком на 2,1%, то у приміському сполученні йде невеликий спад обсягу на 1%, а вже у 2020 році у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року кількість відправлених вагонів по обом напрямкам скоротилась практично на 50%.

Таблиця 2.3

Довідка щодо отримання компенсації за перевезення пільгових категорій громадян за 2013-2019 рр. та 5 місяців 2020 р. Джерело [23]

	Один. вим.	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	5міс. 2020 р.
Сума, яка підлягає компенсації за пільгові перевезення всього	Тис..грн.	628 418	582 366	731 712	793 722	820 946	854 662	1 067 777	210 645
Відшкодовано компенсації	"-	204 304	165 626	182 076	63 644	93 005	111 484	136 441	24 131
Заборгованість	"-	424 114	416 740	549 636	730 078	727 941	743 178	931 336	186 514
% покриття	"-	32,5	28,4	24,9	8,0	11,3	13,0	12,8	11,5
Облдержадміністрації	"-	400 141	382 422	480 136	510 882	503 012	492 603	658 920	144 940
Отримано від Облдержадміністрації	"-	164 937	146 388	164 076	45 644	75 005	93 484	118 441	24 131
Заборгованість	"-	235 204	236 034	316 060	465 238	428 007	399 119	540 479	120 809
% покриття	"-	41,2	38,3	34,2	8,9	14,9	19,0	18,0	16,6
Міносвіти	"-	174 565	160 542	190 908	204 317	221 566	242 035	257 153	50 964
отримано від Міносвіти	"-	38 000	18 900	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	0
Заборгованість	"-	136 565	141 642	172 908	186 317	203 566	224 035	0	0
% покриття	"-	21,8	11,8	9,4	8,8	8,1	7,4	7,0	0,0
Діти від 6 до 14 років	"-	52 414	39 156	60 668	78 523	96 368	120 024	151 704	14 741
отримано за перевезення дітей віком від 6 до 14 років	"-	0	0	0	0	0	0	0	0
Заборгованість	"-	52 414	39 156	60 668	78 523	96 368	120 024	0	0
% покриття	"-	0	0	0	0	0	0	0	0
Верховна Рада народних депутатів	"-	1 298	246	0	0	0	0	0	0

отримано від Верховної Ради народних депутатів	-"	1 367	338	0	0	0	0	0	0
Заборгованість	-"	-69	-92	0	0	0	0	0	0
% покриття	-"	105,3	137,4						

Щодо отримання компенсації за перевезення пільгових категорій громадян. Згідно таблиці 2.3 ми бачимо наскільки з кожним роком зменшується покриття витрат, та росте заборгованість перед Укрзалізницею.

Якщо у 2013 році покриття витрат складало 32,5%, то вже у 2015 році цей процент був нижчий, він склав -24,9%, вже у 2019 році покриття витрат було лише 12,8%, а сума заборгованості складала 1 067 777 тисяч гривен.

З 2010-2013 рр. видатки на компенсацію за перевезення студентів щорічно складали **38 млн. грн.**, проте з 2014 року розмір закладених у бюджеті коштів від Міністерства освіти - **18 млн. грн.**

Сума заборгованості дуже значна на даний час, це ті кошти, на які можливо закупити нові вагони для пасажирського господарства за виконати капітальний ремонт вагонів, оновити вокзали та інше.

Таблиця 2.4

Фактичні витрати АТ «Укрзалізниця» на ремонт і обслуговування основних фондів за їх видами у 2012 р. та 2016 - 2020 рр. Джерело [22]

		2012	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
		Факт	Потр.	Факт	Потр.	Факт	Потр.	Факт	Потр.	Факт	Потр.	Факт	Потр.	План
Локомотиви	Млрд. грн	1,32	2,42	1,01	2,78	1,30	3,14	1,43	2,89	1,45	3,01	1,46	3,39	1,04
	Млрд. грн	0,17	0,10	0,04	0,11	0,05	0,12	0,05	0,11	0,06	0,11	0,05	0,12	0,04
Інфраструктура	Млрд. грн	2,44	4,48	2,17	5,15	1,48	5,81	1,82	5,35	2,11	5,56	2,30	6,26	2,27
	Млрд. грн	0,31	0,18	0,09	0,19	0,06	0,21	0,07	0,21	0,08	0,21	0,09	0,22	0,08
Вантажні вагони	Млрд. грн	1,52	2,89	0,79	3,30	0,74	3,89	0,59	3,52	0,55	3,45	0,50	3,75	0,00
	Млрд. грн	0,19	0,11	0,03	0,12	0,03	0,14	0,02	0,14	0,02	0,13	0,02	0,13	0,00
Пасажир. рухомий склад	Млрд. грн	0,54	0,78	0,43	0,92	0,51	1,11	0,66	1,06	0,58	0,58	0,36	0,63	0,46
	млрд	0,07	0,03	0,02	0,04	0,02	0,04	0,02	0,04	0,02	0,02	0,01	0,02	0,02
Приміський рухомий склад	Млрд. грн	0,34	0,64	0,33	0,71	0,38	0,80	0,51	0,70	0,48	0,48	0,42	0,52	0,46
	млрд	0,04	0,03	0,01	0,03	0,01	0,03	0,02	0,03	0,018	0,02	0,016	0,02	0,016
Всього	Млрд. грн	6,16	11,20	4,73	12,86	4,41	14,75	5,01	13,52	5,17	13,08	5,04	14,55	4,23
	Млрд. грн	0,77	0,44	0,19	0,49	0,17	0,55	0,19	0,52	0,20	0,49	0,19	0,50	0,15

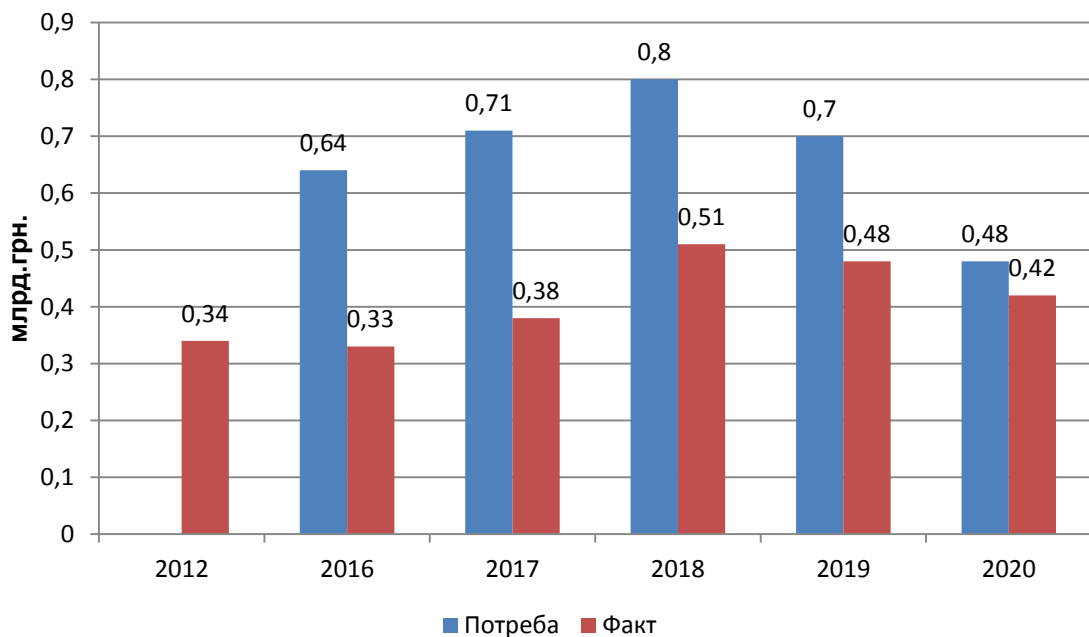


Рис. 2.5. Фактичні витрати АТ «Укрзалізниця» на ремонт і обслуговування основних фондів на приміський рухомий склад у 2012 р. та 2016 – 2020 рр. в млрд. грн. Джерело [22]

На рисунку 2.5. подано порівняння зміни фактичних обсягів фінансування ремонту основних фондів та потреби в них.

Як показує аналіз починаючи з 2016 року АТ «Укрзалізниця» фінансує ремонт переданих йому основних фондів в 2,4-2,9 рази менше потреби, штучно скорочує таким чином операційні витрати в середньому на 8,2 млрд. грн на рік, та свідомо доводить до повного занепаду рухомий склад і колію. Практично кожний рік не виконується потреба у ремонті та обслуговуванні рухомого складу приміських перевезень, це говорить про невиконання обов'язку, щодо належного стану рухомого складу для забезпечення якості та безпеки перевезень пасажирів.

На сьогоднішній день найбільш збитковими є приміські пасажирські перевезення. Кожний рік приміські перевезення надають послуги більше 100 млн. пасажирів (70% загальних), індекс зростання виручки в 2019 р. до 2015 р. склав 1,70 при індексу зростання тарифів на 1,96, витрати від

перевезення у приміському сполученні, перевищують отриманий дохід у 7,8 рази у 2015 р. та у 9,6 рази у 2019 р. відбувається зниження ефективності перевезень на 20% за 5 років [22].

Заборгованість місцевих органів влади та органів самоврядування за перевезення пільгових громадян склала у 2018 р. – 332 млн грн, 51% від приміських перевезень загалом; у 2019 р. – 450 млн грн, 59%; у 2020 р. – 282 млн. грн, 62% .

Заборгованість центральних органів влади за пільгові перевезення студентів і дітей віком від 6 до 14 років склало: у 2018 р. – 287 млн грн, 5% від загального обсягу; у 2019 р. – 325 млн грн, 4%; у 2020 р. – 127 млн грн, 4%

2.2 Сучасна структура пасажирських приміських перевезень, її переваги та недоліки

Департамент приміських пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця»

Основні завдання департаменту/управління/офісу/апарату директора:

Організація ефективної системи перевезення пасажирів у приміському сполученні згідно з міжнародними угодами з перевезення пасажирів, діючими Правилами перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України, затвердженими наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 27.12.2006 № 1196 (зі змінами) та зареєстрованими Міністерством юстиції України 04.04.2007 за № 310/13577 з безумовним забезпеченням безпеки руху поїздів, ефективного використання технічних засобів, дотримання вимог нормативно-правових актів з охорони праці, виробничої санітарії та охорони довкілля.

Реалізація ефективної політики приміських пасажирських перевезень, забезпечення надання якісних послуг пасажирам в приміському сполученні.

Проведення єдиної технічної політики в господарстві приміських пасажирських перевезень, забезпечення підтримки і розвитку господарства та моторвагонного рухомого складу (далі – МВРС).

Забезпечення безпеки руху, вимог охорони праці, пожежної безпеки та охорони природного навколишнього середовища в господарстві приміських пасажирських перевезень.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [25]. На даний момент організаційна структура АТ «Укрзалізниця» та його вищі керівні органи визначені та описані в Положенні про Філію.

Пасажирське господарство є однією з головних складових залізничного транспорту України. Зараз в умовах сучасного ринку воно перебуває у скрутному становищі, тому що багато років тарифи на перевезення пасажирів не змінювалися. В той же час індексація, яку проводить Укрзалізниця з дозволу Уряду, значною мірою не покриває зростання витрат на перевезення. Завдяки цьому загальна збитковість пасажирських перевезень коливається у межах 52-37 %. Постійна нестача коштів, на придбання нового рухомого складу та на капітальні ремонти існуючого рухомого складу, катастрофічно не вистачає. Знос пасажирських вагонів та моторвагонних поїздів зріс до межі 85-90 %. Постійно зменшується кількість вагонів у поїздах, та якість перевезень стає й далі гіршою. Через таке становище обсяги залізничних пасажирських перевезень поступово почали знижуватися

Майже в усіх країнах світу приміські пасажирські перевезення є збитковими і ця проблема урядами країн вирішується по різному.

Питання подолання збитковості приміських перевезень в умовах реформування залізничного транспорту України є одним з найважливіших. У рішенні даного питання актуальною є раціональна організація приміських перевезень, яка повинна удосконалювати на нормативній основі.

Структура організації – є логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних областей, побудованих в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Рівні управління відповідає ієрархії посад працівників організації: 1-й рівень директор та його заступники, 2-й рівень посади на ранг нижче і т.д.

Організаційна структура управління будь-яким суб`єктом господарювання – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Системний аналіз стану й напрямів розвитку галузі показує, що в її діяльності існує низка серйозних проблем:

- недостатня ефективність системи державного регулювання;
- невідповідність організаційної структури управління галуззю умовам сучасного ринку;
- недосконалість нормативно-правової бази функціонування залізничного транспорту;
- порушення принципу простого відтворення основних виробничих засобів;
- недостатня ефективність діяльності галузі;
- низька продуктивність праці та недостатній рівень мотивації працівників [33].

Також можна додати негативний вплив на діяльність залізничного транспорту світової фінансової кризи. Ця сфера потребує негайного реформування для підвищення ефективності її функціонування та інтеграції до європейської транспортної системи, оскільки монополізація ринку залізничних пасажирських транспортних послуг не сприяла і не сприяє підвищенню якості наданих послуг, зниженню та оптимізації витрат, зростанню продуктивності праці в галузі.

Досліджено основні причини неефективного функціонування приміських пасажирських перевезень в Україні. Аналіз показав, що існує значний та стабільний попит на приміські пасажирські залізничні

перевезення, який становить велику частку (понад 30 %) загальної роботи залізниць України з перевезень пасажирів. Але становище в цьому господарстві можна назвати критичним, оскільки збитковість перевезень досягла 86-88% [19]. Це можна пояснити такими об'єктивними та суб'єктивними причинами:

- застарілий фізично та морально рухомий склад, знос якого досягає майже 90 %;
- Уряд не виділяє кошти на придбання нового рухомого складу, як це передбачено законом;
- дефіцит власних коштів на придбання нового рухомого складу;
- місцеві органи влади всього на 40 % компенсують вартість перевезень громадян пільгових категорій;
- значна кількість громадян користуються пільгами;
- значна кількість пасажирів не сплачує кошти за проїзд;
- низька швидкість руху;
- недосконала організація руху приміських поїздів;
- низький рівень комфорту та ін.

Завдяки цим причинам та соціальній спрямованості перевезень саме пасажирське приміське господарство прогало автомобільному транспорту значну частину перевезень.

Є ряд умов, що визначають вибір тієї чи іншої організаційно-правової форми управління приміською пасажирською компанією (ППК). Створення приміських пасажирських компаній дозволить підвищити ефективність приміських перевезень, а значить поліпшити якість послуг і в остаточному підсумку вивести приміські перевезення зі статусу збиткових.

Головне завдання реформування галузі в даний час зв'язане з необхідністю активізації і нарощуванням економіко-технологічного потенціалу всієї транспортної системи при забезпеченні стійкості параметрів внутрішнього стану керованості і прозорості фінансових потоків. Для цього варто підсилити увагу до стратегічних аспектів управління, в тому числі

приміськими пасажирськими перевезеннями.

Необхідність удосконалити структуру управління приміськими пасажирськими перевезеннями викликана сукупністю причин, серед яких можна виділити наступні:

- складне фінансове становище вимагає для збереження працездатності галузі максимально скоротити власні витрати, адаптуватися до зміни обсягів перевезень;
- необхідно підвищувати продуктивність праці експлуатаційного персоналу, тому що його утримання на існуючому рівні при забезпеченні індексації заробітної плати вимагає подальшого підвищення тарифів, що ускладнено через низьку платоспроможність населення;
- підсилилася конкуренція з боку інших видів транспорту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку транспортних послуг [26].

До актуальних задач, зв'язаних з реформуванням приміських перевезень і орієнтованих на підвищення і розвиток загальної економічної ефективності роботи, відносяться наступні:

- підвищення якості транспортного обслуговування клієнтури;
- удосконалювання функцій управління;
- підвищення економічної стійкості і забезпечення фінансової прозорості;
- підвищення конкурентоспроможності залізничних приміських перевезень.

При цьому рішення задач з реформування залізничного транспорту України в цілому повинно бути спрямоване на збереження його ролі як основного суспільного і загальнодоступного перевізника в країні. Ці рішення повинні бути підкріплені не тільки заходами внутрішньогалузевого характеру, але і державною підтримкою.

Концепцією реформування залізничного транспорту України передбачено оптимізувати систему управління пасажирськими

перевезеннями.

Один з таких способів – створення в їхній структурі компаній (дирекцій) по перевезенню пасажирів в далекому і приміському сполученні.

В остаточному підсумку, структурна реформа приведе до появи великих самостійних приміських пасажирських компаній (ППК), що будуть конкурувати між собою, а конкуренція приведе до зниження собівартості і, отже, тарифів, а також підвищить якість обслуговування.

Проведений аналіз можливих наслідків розвитку конкуренції на ринку приміських перевезень показав, що вже в теперішній час існує міжгалузева (між видами транспорту) і внутрігалузева конкуренція як у цінових, так і в нецінових формах. Створення приміських пасажирських компаній має на меті поглиблення конкуренції, що забезпечує формування мотивів зменшення вартості проїзду для залучення пасажирів і зниження витрат для виживання підприємства з метою підвищення ефективності роботи пасажирського транспорту, якості обслуговування пасажирів.

Варто звернути особливу увагу на значимі об'єктивні фактори, що обмежують конкурентоспроможність залізничного транспорту на ринку пасажирських транспортних послуг:

- сформовані в теперішній час соціально-економічні умови, що не дозволяють виключити дотаційний характер і державне регулювання цін на пасажирські перевезення, що встановлюють їх рівень значно нижче витрат залізничного транспорту;
- нерівноправні умови по оподатковуванню з іншими видами громадського транспорту;
- діюча в Україні система соціальних пільг і гарантій, за якою відсутня система фінансової компенсації залізничному транспорту як господарюючому суб'єкту понесених витрат і забезпечення йому нормативного рівня прибутковості [27].

На підставі вищесказаного можливо зробити висновок, що основною умовою для створення конкурентного ринку пасажирських приміських

перевезень є створення системи, за якою всі категорії громадян, включаючи пільгові категорії населення на проїзд, повинні оплатити перевезення шляхом покупки проїзного документа, а компенсацію одержати через відповідне відомство.

Згідно Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [28], одним з пунктів було заплановано:

- залучення коштів місцевих бюджетів для будівництва і реконструкції залізничних ліній, вокзалів, пішохідних мостів і тунелів, пасажирських платформ та інших об'єктів залізничного транспорту, пов'язаних з обслуговуванням пасажирів, придбання залізничного рухомого складу для приміського сполучення.

Але на даний час ще це не реалізовано, тому досі приміські пасажирські перевезення знаходяться в занедбаному стані та досі не придбано необхідна кількість вагонів та невідремонтована інфраструктура пасажирських перевезень.

2.3. Світовий досвід приміських пасажирських перевезень.

Міністерство інфраструктури України планує перевести приміські пасажирські залізничні перевезення на контрактну основу.

Угодою про Асоціацію України та ЄС передбачено запровадження Регламенту європейської моделі організації пасажирських перевезень залізничним транспортом. Відповідно до даної моделі перевезення, що визнані суспільно важливими, переводяться на контрактну основу із забезпеченням відповідної оплати за рахунок коштів Державного або місцевих бюджетів.

У 2018 році Укрзалізниця задекларувала 12,4 млрд грн збитків від перевезення пасажирів, з них близько 60 % – від приміських перевезень. За словами заступника міністра, запровадження європейської моделі дозволить

підвищити якість приміських перевезень, цей перехід на контрактну основу дозволить місцевим громадам самостійно визначати потребу у приміських перевезеннях залізничним транспортом, впливати на складання графіку руху приміських поїздів та контролювати якість послуг, що надаються пасажиром.

Аналогічну реформу організації пасажирських перевезень проведено у всіх країнах ЄС. Основи для запровадження європейської моделі закладені в законопроекті «Про залізничний транспорт України», який у вересні цього року був зареєстрований народними депутатами України за №1196-1 [29]

Метою реформ залізничного транспорту на території ЄС є створення конкурентного середовища, зменшення дискримінаційних складових, загальна економічна та технічна гармонізація. Все це дало потужний поштовх до розвитку технологій, залучення інвесторів, збільшення долі залізниці на ринку перевезень пасажирів та вантажів.

Проаналізуємо досвід країн Євросоюзу та деяких інших країн у реформуванні пасажирських приміських перевезень.

Такі країни як *Норвегія та Швейцарія*. Реформи тут мали характер, що поєднував у собі риси німецьких та англійських реформ. Передбачалася гібридна система управління з лібералізацією ринку перевезень та частковим приведенням у відповідність до європейських норм ліцензування та доступу до інфраструктури.

В такій країні, як *Туреччина*, де національна залізниця республіки Туреччина TCDD – це державна компанія в яку входять власне залізниця, підприємства що виготовляють рухомий склад та морські порти з залізничним сполученням, та рентабельними були лише порти, за їх рахунок здійснювалося перехресне субсидювання. В 2011 році законодавчо розділено залізницю. Створено дирекції з доступу до інфраструктури, тарифної політики, управління пропускнуою спроможністю, ліцензування та безпеки рухомого складу. В 2013 ліквідовано державну монополію на перевезення. Введено систему контрактів для ринку перевезень. В 2018 році TCDD

ліквідовано дефіцит рентабельності, державною підтримкою передбачено фінансування для будівництва нових напрямків залізниць, реконструкції існуючих та запровадження високошвидкісних перевезень [30].

Казахстан. Реформи залізниці розпочалися в 1997 році з об'єднання трьох окремих регіональних управлінь в інтегровану національну залізничну організацію – КТЗ. У 2001р. уряд Казахстану схвалив велику програму реструктуризації. Хоча перший та другий етап, передбачав російську модель реформування, але третій етап був ближчий до структури країн ЄС. На перших двох етапах створено компанії з послуг тяги та вагонного парку. Третій етап реформ дозволив відокремити комерційну складову залізниці від політичних та регуляторних функцій. Були розділені управління інфраструктурою, експлуатацію пасажирських потягів, вантажні перевезення в окремі акціонерні товариства, що є дочірніми підприємствами холдингової компанії КТЗ. Реформа залізниці передбачала корені перетворення, включаючи запровадження модернізованого обліку та методів управління інформацією, приватизацію непрофільних активів (включно з обслуговуванням колії та рухомого складу) та соціальних об'єктів. До позитивних реформ можна віднести створення трьох зон міжнародної торгівлі. Зокрема, це дозволило побудувати заводи з будівництва рухомого складу та забезпечити країну сучасними локомотивами General Electric та Alstom.

Узбекистан. План реформування передбачав аутсорсинг непрофільної діяльності та припинення внутрішнього перехресного субсидування. Спочатку передбачалася російська модель реформування залізниці, потім національний державний залізничний оператор Узбекистон Темір Улларі було перетворено в акціонерне товариство зі 100 відсотками державної власності. Кілька підрозділи товариства були перетворені в акціонерні товариства, включаючи товариства для контейнерних перевезень, рефрижераторні перевезення, пасажирські перевезення та ремонт вагонів [30].

Азербайджанські залізниці, повністю інтегрований державний монополіст. Відсутні будь-які плани щодо структурних змін. Тарифи на вантажні перевезення частково лібералізовані, на пасажирські перевезення тарифи визначає уряд.

Білорусь. Білоруська Чугунка є вертикально інтегрованою державною власністю, яка підпорядковується Міністерству транспорту та зв'язку. Законодавчі органи не передбачають суттєвих реформ у залізничній галузі. На 2011-2015 роки передбачали лише модернізацію галузі у межах існуючої моделі.

Грузинська залізниця (Sakartvelos Rkinigza) – повністю державна залізнична компанія Грузії. В останні роки було кілька спроб реформувати залізничну галузь шляхом приватизації компанії. Наприклад, у 2008 році було оголошено тендер на концесію та п'ять міжнародних організацій висловили намір придбати 100 відсотків акцій та інвестувати в розвиток компанії. Процедура була призупинена Урядом без будь-яких пояснень [30].

Франція. Реформа господарства приміських пасажирських перевезень у цій країні почалась на початку 2000-х. До прикладу з 2002 року регіональна влада вкладала в придбання нового рухомого складу понад 10 млрд євро. За цей час Пасажиропотік у Франції виріс на 40% , тому що пасажирів отримують комфортні якісні приміські залізничні перевезення.

SNCF - це національний оператор залізничних перевезень Франції, який після реформи залишився лише підрядником, він виконує приміські перевезення. Компанія не заробляє на цих перевезеннях, вона виконує соціальне замовлення держави, та отримує від неї відповідні субсидії, та гроші на розвиток цих перевезень [30].

Німеччина. У цій країні структура приміських перевезень схожа, де землі та федеральна влада субсидують витрати залізничних компаній, вони дають у бюджет країни власні кошти. У середньому державна сума дотацій складає 6 євро на кожен євро, оплачений пасажиром.

У Німеччині приміських залізничних перевезень виконує DB Regio AG, компанія входить до групи компаній Deutsche Bahn, в країні функціонує понад 30 компаній, ці компанії створюють потужну конкуренцію на транспортному ринку.

У Німеччині закупка рухомого складу компаніями перевізниками відбувається за рахунок кредитів або береться в лізинг, а можлива закупка і адміністраціями федеральних земель. Потім транспортне відомство виконує виключно функції орендодавця, передаючи електрички операторам .

Державі та місцевій владі, які вкладають свої кошти в закупівлю нового рухомого складу для приміських перевезень, це дуже вигідно, окрім того що вони надають якісні послуги з перевезень, ще отримують більший ріст у своїй країні, через додаткові голоси виборців.

Але в країні були і негативні наслідки реформи приміського сектора. Були перебої у діяльності через неузгодженість графіків курсування приміських пасажирських поїздів, але ця проблема була усунена в організаційному порядку. Це відбувалось через відсутність досвіду в організації перевізного процесу між різними регіонами та операторами [30].

В Україні приміські пасажирські перевезення відіграють велике значення у розвитку економіки країни. Велика кількість людей кожний день дістаються на роботу в великі міста з так званих міст-сателітів залізничними перевезеннями. В останні 20 років відбувається постійний спад приміських залізничних перевезень.

Приміський комплекс зараз має купу проблем, основні з них [31]:

- планова збитковість та небажання місцевих бюджетів покривати збитки;
- критичний знос основних фондів господарства приміських залізничних перевезень;
- недосконала тарифна політика та проблема несплати проїзду.

Для того щоб в Україні побудувати модель розвитку приміських залізничних перевезень, нам теж потрібно врахувати успішний закордонний

досвід. Аналіз цього досвіду вказує на то, що держава повинна бути центральним фактором організаційного механізму діяльності господарства приміських залізничних перевезень, а не залізничні компанії.

Відсутність державної підтримки унеможливує побудову цієї моделі розвитку приміських залізничних перевезень. Розвиток приміських залізничних перевезень безпосередньо залежить від участі в ньому держави і уваги до них з боку місцевої влади.

Удосконалення моделі та менеджменту пасажирських приміських перевезень та має важливу соціально-економічну значимість. Якщо громадяни будуть забезпечені якісними не дорогими засобами переміщення між регіонами країни, це підвищить їх мобільність, тим самим позитивно впливає на економіку міст та стимулює економічний розвиток регіонів.

Розвиток приміського залізничного сектору забезпечує державі можливість стабільного соціально-економічного та територіального розвитку, що в свою чергу формує економічний потенціал для росту внутрішнього виробництва товарів та послуг.

На сьогоднішній день, приміський залізничний транспорт залучений як обов'язковий логістичний ланцюг в безліч важливих для держави галузей, створюючи трудову міграцію та транспортну мобільність трудових ресурсів, тим самим беручи участь у формуванні доданої вартості та дозволяючи забезпечити функціонування цілих підприємств [31].

Зараз Укрзалізниця, особливо пасажирським перевезенням, необхідне повне перезавантаження у рекордні строки. Рішенням цієї проблеми удосконалення системи менеджменту Укрзалізниця, впровадження інноваційних змін і пошук оптимальних рішень складних питань. Адже ні Укрзалізниця, ні держава, зараз не здатні забезпечити настільки колосальні інвестиції в інфраструктуру. Додаткове залучення ж інвесторів потребує виваженості та загальнодержавної стратегії, щоб ці інвестиції були вигідними всім сторонам і сприяли інтенсивному розвитку Укрзалізниця та економіки країни.

2.4. SWOT- аналіз діяльності приміських пасажирських перевезень

Управління господарюючими суб'єктами, в даному випадку приміські перевезення виконують депо, у ринкових умовах вимагає збирання, оброблення й аналізу великих обсягів інформації, яка характеризує стан внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Об'єктивність і результативність досліджень, що виконуються в дипломній роботі, досягаються завдяки застосуванню сучасних статистичних, економіко-математичних методів і елементів інформатики.

Аналіз як один з найважливіших функцій управління направлений на комплексне вивчення і оцінку результатів виробничо-господарської діяльності депо за певний період, здійснення контролю за ходом виконання державних планів економічного розвитку; він сприяє ефективному використанню ресурсів, виявленню резервів виробництва й їх використання.

У процесі аналізу діяльності депо виникає необхідність розкрити та виміряти вплив кожного із взаємопов'язаних факторів на відхилення фактичних показників діяльності від базових. На підставі результатів аналізу можна приймати відповідні управлінські рішення з усунення причин негативних впливів факторів і розвитку позитивних.

Джерелом для аналізу служить економічна інформація, зокрема дані планової, оперативної, бухгалтерської і статистичної звітності, що складається за результатами роботи за місяць, квартал, рік і за більш короткі проміжки часу.

При економічному аналізі використовують планові, облікові і звітні показники, які характеризують якісну і кількісну сторони виробничо-господарської діяльності. Вони можуть бути узагальнюючими і окремими, простими і складними, прямими і зворотними, залежними і незалежними від підприємства.

У відповідності до мети аналізу вибирають вимірники для оцінки окремих сторін діяльності - натуральні, трудові, вартісні, умовно-натуральні.

Об'єктом економічного аналізу в депо може бути будь яка господарська операція чи їх сукупність; види діяльності депо; наявність та якість використання живої праці, засобів праці матеріальних та інших видів ресурсів; процеси формування собівартості ремонтних робіт вагонів.

В нашому випадку, вибір об'єкта, визначився темою дипломної роботи.

Господарська діяльність депо залежать від результатів системи взаємодіючих між собою причин-факторів, які визначають попит на послуги з ремонту вагонів в депо; забезпеченість виробництва матеріальними, трудовими, енергетичними та фінансовими ресурсами.

Прогресивність технологій ремонту пасажирських вагонів; параметри наданих послуг.

У дипломній роботі використано різні методи та способи, такі як: порівняльний метод, статистичний метод групування, графічний метод та табличний спосіб.

Ці методи які наведені, будуть використані в роботі для вивчення впливу факторів, між якими існує функціональний зв'язок, що відображає пропорційну залежність показників.

Найважливішими елементами методики аналізу господарської діяльності виступають технічні прийоми і способи аналізу. Ці способи можна назвати інструментарієм аналізу. Вони використовуються на різних етапах дослідження.

З аналізу, теми дипломної роботи, завдання економічного аналізу можна визначити таким чином і відмітити, що це не тільки оцінка стану моторвагонного депо, його ресурсів, виконання виробничих програм, з'ясування причин успіхів чи втрат, а й виявлення факторів, що впливають на зміну важливих показників, оцінка досягнутих результатів.

Для більш повнішого проведення аналізу виробничої програми показників роботи депо складемо аналітичну таблицю

Аналізуючи основні якісні показники діяльність підприємства, слід зазначити, що обсяги робіт пасажирообіг у приміському сполученні регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» за 9 місяців 2019 року виконано в об'ємі 3817,8 млн. пас-км, що становить 102,3% до рівня 2018 року та до планового завдання. Пасажирообіг знизився по регіональних філіях «Донецька залізниця», «Придніпровська залізниця» та «Львівська залізниця». Показник собівартості 10 пас-км у приміському сполученні (середній по АТ УЗ – 1342,88 коп.) [24].

Річне завдання кількості відправлених поїздів у 2019 році було виконано 99%.

Головною умовою оцінки використання виробничих потужностей є якісна оцінка виконуваних ремонтів, що характеризується кількістю заходів на непланові ремонти, їх вартістю, кількістю рекламацій на деповський ремонт. Звідси можна сказати про основні напрямки аналізу виробничої програми та якісних показників роботи депо.

Що стосується виконання ремонтів, томи бачимо, що останні роки йде не виконання потреби у ремонтах та обслуговуванні вагонів у приміському сполученні якщо потреба у 2019 році складала 0,70 млрд. гривень, а була виконано лише - 0,48 млрд. грн. – це склало лише 68% від потреби. І так відбувається дуже тривалий час [22, 23].

Таким чином, потужність ремонтної бази за умови проходження всіма пасажирськими вагонами ремонту повинна складати не менше виробничої потужності депо.

Одержаний резерв, як показує аналіз функціонування ремонтної бази в попередні періоди, достатній для оновлення виробничих фондів і збалансованості виробничих потужностей. Зовнішні фактори, що діють на організацію, прийнято ділити на середу прямого впливу і середовище непрямого впливу. Зовнішнє середовище організації прямого впливу - фактори, які безпосередньо впливають на операції організації та відчують

на собі прямий вплив операцій організації: постачальники, трудові ресурси, закони і установи державного регулювання, споживачі і конкуренти.

Зовнішнє середовище організації непрямого впливу - фактори, які можуть не надавати прямого негайного впливу на операції, але, тим не менш, позначаються на них: політичні чинники, соціокультурні фактори, стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори оточення, щоб визначити як можливості, так і небезпеки, які її підстерігають.

Зовнішнє середовище організації за допомогою аналізу може створити перелік небезпек і можливостей, з якими вона стикається в цьому середовищі.

Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних конкурентів .

Високі оцінки показників, що характеризують конкурентну силу, говорять про сильні конкурентні позиції і наявність конкурентної переваги.

Зважені оцінки розраховуються шляхом множення оцінки організації за даним показником конкурентної сили на її вагу (наприклад , оцінка в 8 балів , помножена на вагу даного критерію 0,10 , дає зважену оцінку 0,8) .

Порівняння загальних зважених оцінок показує, у яких конкурентів найбільш сильне або слабке становище і наскільки велика конкурентна перевага одних організацій над іншими.

Для організації найбільш актуальна проблема підвищення якості обслуговування клієнтів, на другому місці - якість перевезення, а на третьому - вдосконалення навичок.

Встановивши та виявивши відносні переваги організації у конкуренції, складемо перелік її сильних і слабких сторін за допомогою SWOT - аналізу.

SWOT– Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [26, 28]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [26,28].

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін включає в себе оцінку "плюсів" і "мінусів" самої організації.

Резерви поліпшення фінансового стану підприємства можуть бути виявлені за допомогою маркетингового аналізу з вивчення попиту та пропозиції, розширення ринків збуту і формування на цій основі оптимального асортименту послуг.

В дипломній роботі було проведено SWOT-аналіз роботи моторвагонного депо.

SWOT- аналіз моторвагонного депо

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільність роботи та пристосованість до будь яких погодних умов. 2. Наявність кваліфікованої робочої сили. 3. Відносно низька собівартість перевезень. 4. Розгалуженість залізниці та доступність у багатьох містах та регіонах. 5. Екологічний вид транспорту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значний знос основних фондів, рухомого складу, інфраструктури, невідповідність їх технічного рівня перспективними вимогами. 2. Низький % державних компенсації і інвестицій залізниці її витрат на приміські перевезення пасажирів-пільговиків. 3. Недостатність мотивації персоналу до змін. 4. Низька швидкість руху пасажирських поїздів. 5. Нестача вагонів нового покоління та якості послуг
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання загального пасажиропотоку. 2. Рухомий склад нового покоління для пасажирів у приміському сполученні. 3. Мінімізація збитків приміських пасажирських перевезень за рахунок зонного методу руху. 4. Підвищення сервісу та якість обслуговування до європейського рівня. 5. Створення нової моделі управління. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежене фінансування з держбюджету та відсутність інвестицій. 2. Державне регулювання цін на пасажирські перевезення. 3. Загальна економічна криза.

Як бачимо з цього аналізу, приміські перевезення мають багато сильних сторін та можливостей на ринку транспортних послуг. Однак існують слабкі сторони та загрози, які негативно впливають на їх функціонування.

Залізничний транспорт - це вид транспорту найбільш пристосований до масових перевезень, функціонує вдень і вночі незалежно від пори року і атмосферних умов. Залізниці мають високу провізну спроможність. [28, 34]

На залізницях порівняно невелика собівартість перевезень і висока швидкість доставки вантажів та пасажирів.

Розглянемо та порівняємо основні переваги та недоліки автомобільного і залізничного транспорту які є суттєві з точки зору логістики.

Автомобільний транспорт. Традиційно використовується для перевезень на короткі відстані. Одна з основних переваг - висока маневреність. За допомогою автомобільного транспорту вантаж може доставлятися "від дверей до дверей" з необхідною ступенем терміновості. Цей вид транспорту забезпечує регулярність поставки, а також можливість постачання малими партіями. Тут, в порівнянні з іншими видами, пред'являються менш жорсткі вимоги до упаковки товару.

Основним недоліком автомобільного транспорту є порівняно висока собівартість перевезень, плата за які зазвичай стягується за максимальною вантажопідйомності автомобіля. До інших недоліків цього виду транспорту відносять також терміновість розвантаження, можливість розкрадання вантажу і викрадення автотранспорту, порівняно малу вантажопідйомність. Автомобільний транспорт екологічно несприятливий, що також стримує його застосування.

Залізничний транспорт. Цей вид транспорту добре пристосований для перевезення різних партій вантажів за будь-яких погодних умовах. Залізничний транспорт забезпечує можливість порівняно швидкої доставки вантажу на великі відстані. Перевезення регулярні. Тут можна ефективно організувати виконання вантажно-розвантажувальних робіт.

Істотною перевагою залізничного транспорту є порівняно невисока собівартість перевезення вантажів, а також наявність знижок.

До недоліків залізничного транспорту слід віднести обмежену кількість перевізників, а також низьку можливість доставки до пунктів споживання, тобто за відсутності під'їзних шляхів залізничний транспорт повинен доповнюватися автомобільним.

Враховуючи це, слід відзначити основні проблеми, які стримують забезпечення зростаючого за обсягами та якістю попиту на транспортні послуги, серед яких:

- недостатнє оновлення основних фондів, рухомого складу, невідповідність їх технічного рівня перспективним вимогам;
- нерегулярне та неефективне оновлення нормативно-правової бази, що регулює діяльність транспортного комплексу;
- неприпустимо низький рівень інформатизації транспортного процесу та інформаційної взаємодії транспорту з іншими галузями економіки;
- недостатня ефективність фінансово-економічних механізмів, що стимулюють надання інвестицій на розвиток транспорту;
- недостатньо ефективна система управління і регулювання діяльності транспортного комплексу.

Якість перевезень знаходиться на низькому рівні: рухомий склад застарів фізично і морально, а його знос досяг електропоїзди – 79 %, а дизель-поїзди – 93 %; рівень комфорту в приміських поїздах не відповідає сьогоденню та європейським нормам; швидкість руху приміських поїздів поступається приміським автобусам та маршрутним таксі.

На основі наведеного вище можна сказати, що в даний час приміський пасажирський транспорт не може запропонувати клієнтам різноманітність транспортних послуг та необхідну якість перевезень. Усе це призвело до того, що він втратив частку своїх приміських пасажирських перевезень.

Співставлення сильних і слабких сторін залізничного транспорту у приміському сполученні з можливостями та загрозами дає змогу зробити такі висновки щодо можливих напрямків його розвитку:

Найпривабливішими можливостями у приміському сполученні для українських залізниць є використання певних можливостей, сильними сторонами яких є, високий рівень безпеки та дисципліни, можливість комплексного обслуговування клієнтів, відносно низька собівартість перевезень, а також низький негативний вплив на довколишнє середовище. Але на заваді цьому можуть стати такі слабкі його сторони: недосконалість нормативно-правова база, невідповідність показників якості та ефективності перевезень сучасним вимогам, значне фізичне та моральне зношення основних виробничих фондів, та низька швидкість руху пасажирських поїздів.

Така негативна тенденція як постійне збільшення ціни нафтопродуктів теж може стати можливістю для залізничного транспорту при отриманні конкурентних переваг у зв'язку з його відносною незалежністю від споживання нафтопродуктів. Але це не звільняє приміське сполучення від необхідності високотехнологічного та інноваційного озброєння та модернізації основних виробничих фондів. Потрібно завжди пам'ятати, що інноваційний прорив може залишити приміські перевезення в далекому минулому, як свого часу це сталося з гужовим транспортом [35].

Актуальними загрозами для залізничного транспорту в сфері приміських перевезень є посилення конкуренції на транспортному ринку як за рахунок інших видів транспорту. Слабкими сторонами залізничного транспорту в області приміських перевезень, що можуть загострити ці проблеми є недостатність мотивації персоналу до змін, низькі показники якості перевезень, низький рівень сервісного обслуговування клієнтів та ін. Особливо бентежить в цих обставинах порочна практика перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних. У зв'язку з монопольним становищем залізничного транспорту його управління завжди

відбувалось з нехтуванням до принципів маркетингу та конкурентної боротьби. Тому маркетингова діяльність на залізничному транспорті організована не ефективно, що може стати великою проблемою при переході залізничного транспорту в конкурентне середовище [26, 37].

Висновки. Таким чином, SWOT-аналіз дає можливість оцінити ефективність розвитку системи залізничного транспорту у приміському сполученні в умовах посилення процесів глобалізації, визначити тенденції його розвитку. Транспортний комплекс України в цілому і зокрема залізниці потребують серйозної реструктуризації та оновлення основних фондів, удосконалення технології перевезень і підвищення якості транспортно-експедиційних послуг відповідно до вимог ринкової економіки, європейських та світових стандартів якості у цій галузі. Для усунення головної причини критичного стану залізничного транспорту системи України та його подальшого розвитку необхідно сформувати відповідну державну політику, орієнтовану на забезпечення транспортного сектора інвестиційними ресурсами.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПРИМІСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

3.1 Необхідність удосконалення структури управління приміськими пасажирськими перевезеннями

Необхідність реформування структури управління приміськими пасажирськими перевезеннями викликана сукупністю причин, серед яких слід зазначити перш за все – складне фінансове становище, необхідність підвищення продуктивності праці, посилення конкуренції з боку інших видів транспорту. У роботі наведено ряд умов, що визначають вибір тієї чи іншої організаційно-правової форми управління приміською пасажирською компанією (ППК). Створення приміських пасажирських компаній дозволить підвищити ефективність приміських перевезень, а значить поліпшити якість послуг і в остаточному підсумку вивести приміські перевезення зі статусу збиткових [32, 38]

Протягом останніх 5 років експлуатований парк приміських перевезень зменшилось на 700 вагонів (22%), тому у 2016-2019 рр. Обсяги перевезень пасажирів у приміському сполученні знижуються в середньому на 6% у рік. Технічний стан приміського рухомого складу та інфраструктури не дозволяють зробити стан обсягу приміських пасажирських перевезень такими, як вони були до пандемії.

Пасажирські перевезення перевозять 26 категорій пільгових категорій пасажирів, а саме: пенсіонери, учасники війни, чорнобильці, інваліди, діти, студенти та інші. Всього 26 пільгових категорій пасажирів.

Найважливішим елементом взаємодії “Укрзалізниці” з регіонами України є приміські перевезення, соціально значущі для регіонів, але збиткові для “Укрзалізниці”.

Наприклад, з початку 2019 року Укрзалізниця надала послуги 104 861,9 тисячі пасажирів у приміському сполученні, відправлено 103 343,4 тисячі пасажирів, сума яка підлягає компенсації за перевезення пільгових категорій складає у 2019 році 1 067 777 тисяч грн, з них покриття витрат склало лише 12,8% , в середньому відправляється за місяць у далекому сполученні - 3 856,1а у приміському сполученні - 8 612,0 тисяч пасажирів.

На жаль, також суттєво зросла заборгованість місцевих держадміністрацій за перевезення пасажирів за соціальними тарифами. Відшкодовано компенсацій за 2019 рік 136 441 тисяч грн., заборгованість складає 931 331 тисяч грн. [23], ми бачимо що 87,2 % заборгованість – це дуже велика сума.

Доходи від продажу квитків покривають витрати тільки на 12-15 %, але вирішити питання простим збільшенням тарифу у 5-6 разів неможливо, зважаючи на слабку соціальну захищеність і низьку платоспроможність більшості населення.

В умовах реформування економіки України, її широкого залучення в систему господарських міжнародних зв'язків, залізничний транспорт змушений вирішувати складні проблеми адаптації до роботи в ринкових умовах.

Головне завдання реформування галузі в даний час зв'язане з необхідністю активізації і нарощуванням економіко-технологічного потенціалу всієї транспортної системи при забезпеченні стійкості параметрів внутрішнього стану керованості і прозорості фінансових потоків.

Для цього варто підсилити увагу до стратегічних аспектів управління, в тому числі приміськими пасажирськими перевезеннями.

Необхідність удосконалити структуру управління приміськими пасажирськими перевезеннями викликана сукупністю причин, серед яких можна виділити наступні:

- складне фінансове становище вимагає для збереження працездатності галузі максимально скоротити власні витрати, адаптуватися до зміни обсягів перевезень;
- необхідно підвищувати продуктивність праці експлуатаційного персоналу, тому що його утримання на існуючому рівні при забезпеченні індексації заробітної плати вимагає по дальшого підвищення тарифів, що ускладнено через низьку платоспроможність населення;
- підсилилася конкуренція з боку інших видів транспорту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку транспортних послуг.

До актуальних задач, зв'язаних з реформуванням приміських перевезень і орієнтованих на підвищення і розвиток загальної економічної ефективності роботи, відносяться наступне:

- підвищення якості транспортного обслуговування клієнтури;
- удосконалювання функцій управління;
- підвищення економічної стійкості і забезпечення фінансової прозорості;
- підвищення конкурентоспроможності залізничних приміських перевезень.

При цьому рішення задач з реформування залізничного транспорту України в цілому повинно бути спрямоване на збереження його ролі як основного суспільного і загальнодоступного перевізника в країні. Ці рішення повинні бути підкріплені не тільки заходами внутрішньогалузевого характеру, але і державною підтримкою.

Концепцією реформування залізничного транспорту України передбачено оптимізувати систему управління пасажирськими перевезеннями [39].

Один з таких способів – створення в їхній структурі компаній (дирекцій) по перевезенню пасажирів в приміському сполученні.

В остаточному підсумку, структурна реформа приведе до появи великих самостійних приміських пасажирських компаній (ППК), що будуть конкурувати між собою, а конкуренція приведе до зниження собівартості і, отже, тарифів, а також підвищить якість обслуговування. Проведений аналіз можливих наслідків розвитку конкуренції на ринку приміських перевезень показав, що уже в теперішній час існує міжгалузева (між видами транспорту) і внутрігалузева конкуренція як у ціновій, так і в нецінових формах.

Створення приміських пасажирських компаній має на меті поглиблення конкуренції, що забезпечує формування мотивів зменшення вартості проїзду для залучення пасажирів і зниження витрат для виживання підприємства з метою підвищення ефективності роботи пасажирського транспорту, якості обслуговування пасажирів.

Варто звернути особливу увагу на значимі об'єктивні фактори, що обмежують конкурентоспроможність залізничного транспорту на ринку пасажирських транспортних послуг:

- сформовані в теперішній час соціально-економічні умови, що не дозволяють виключити дотаційний характер і державне регулювання цін на пасажирські перевезення, що встановлюють їхній рівень значно нижче витрат залізничного транспорту;
- нерівноправні умови по оподатковуванню з іншими видами громадського транспорту;
- діюча в Україні система соціальних пільг і гарантій, за якою відсутня система фінансової компенсації залізничному транспорту як господарюючому суб'єкту понесених витрат і забезпечення йому нормативного рівня прибутковості.

На підставі вищесказаного можливо зробити висновок, що основною умовою для створення конкурентного ринку пасажирських приміських перевезень є створення системи, за якою всі категорії громадян, включаючи пільгові категорії населення на проїзд, повинні оплатити перевезення шляхом

покупки проїзного документа, а компенсацію одержати через відповідне відомство.

Слід також зазначити, що вибір тієї чи іншої організаційно-правової форми управління ППК визначається конкретними умовами.

Компанії приміських пасажирських перевезень варто створювати в міських утвореннях. Їм передається необхідний рухомий склад (у першу чергу моторвагонний), депо для їхнього ремонту й обслуговування, приміські пасажирські вокзали, павільйони, платформи, а також залізничні лінії, які використовуються тільки для приміського пасажирського сполучення. Факторів, що впливають на вибір варіанта створення компанії приміських перевезень: технічна оснащеність, особливості організації процесу перевезень у даному регіоні.

Складності фінансового стану і гострий дефіцит фінансових коштів змушують вирішувати питання з недопущенням додаткових витрат по податках. Утворення самостійних державних унітарних підприємств у складі залізниці буде супроводжуватися нарахуванням ПДВ по приміських перевезеннях. Для зміни такого порядку необхідні додаткові рішення на урядовому рівні по звільненню від ПДВ в приміських перевезеннях новостворених пасажирських компаній, на підставі того, що вони виконують соціальну функцію і підвищення тарифів для компенсації збитків варто вважати непопулярною мірою [40, 41].

Залежно від технічної оснащеності і сформованої технології роботи залізниці в області приміських перевезень можливо розглядати три схеми побудови компаній:

- на базі одного чи декількох моторвагонних депо;
- на базі пасажирського вагонного депо;
- на основі вокзального комплексу.

За правилами менеджменту на будь-яку організацію діють фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу. На рисунку 3.1

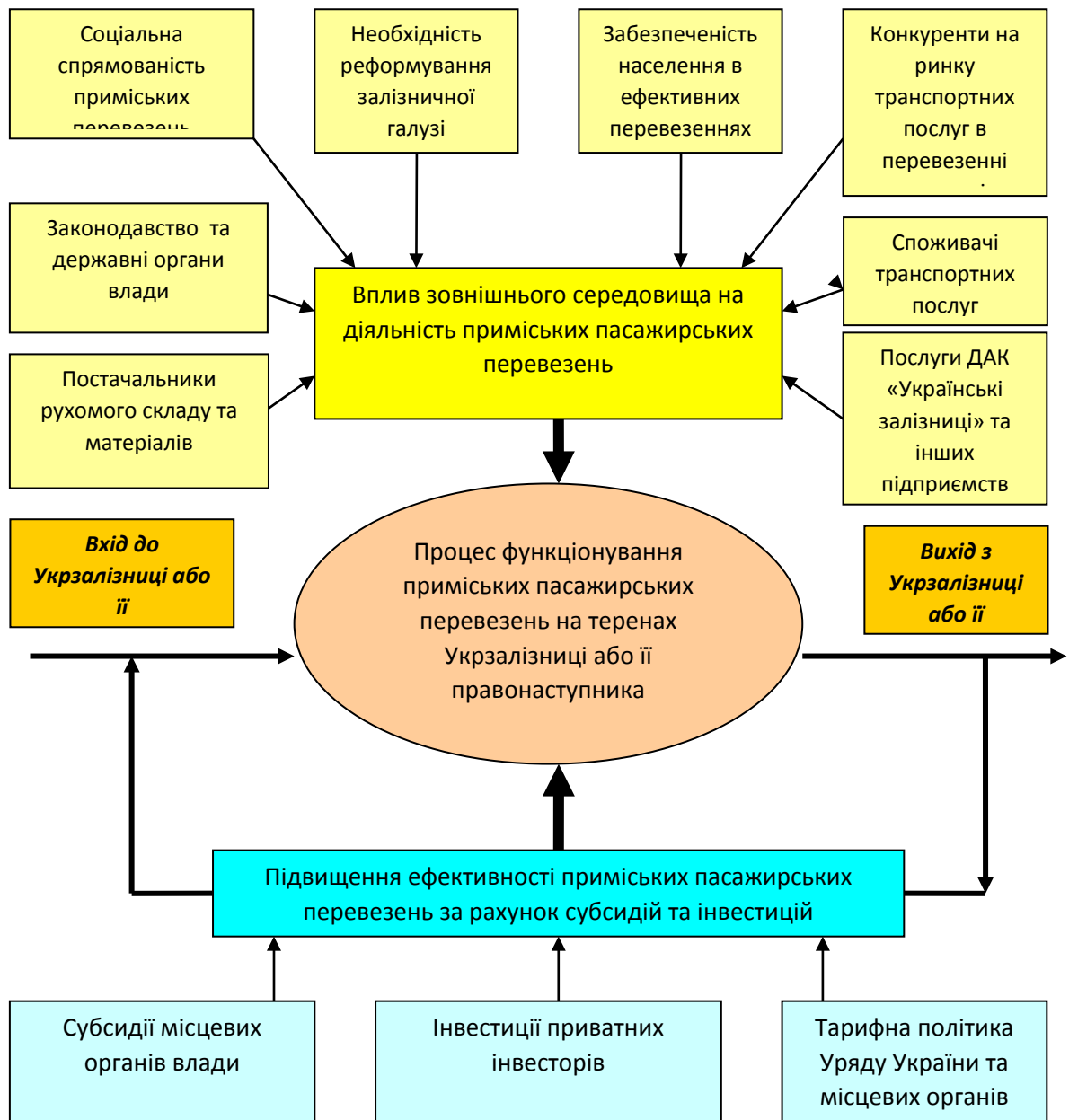


Рис. 3.1 Взаємодія приміського господарства Укрзалізниці з
 - зовнішнім середовищем
 - Джерело: [39]

У малих обсягах приміських перевезень взагалі недоцільно створювати приміські компанії.

У цьому випадку функції виконання регіонального замовлення по приміських перевезеннях можуть виконувати компанії з далеких перевезень на основі контрактних відносин з відповідними державними адміністраціями або з залізницею. При перебуванні приміської компанії в одному регіоні всі взаємини будуються між залізницею і даним суб'єктом. У цьому випадку

значно легше зважується питання про організаційно-правову форму компанії – виділяється самостійне підприємство в складі залізниці на основі державної власності чи самостійне муніципальне державне підприємство, як частина міського та приміського громадського транспорту з фінансуванням з бюджету регіонального суб'єкта.

Здійснюючи приміські перевезення у двох і більше регіонах, визначення кордонів приміських пасажирських компаній є досить складною задачею, що обумовлено не тільки взаєминами залізниці з регіонами, але і відносинами суб'єктів, що сусідять, між собою. Більш доцільним є утворення компанії або в складі залізниці, або в виді акціонерних товариств зі змішаними формами власності й участю державних регіональних суб'єктів.

На сьогодні контракти, що укладаються залізницею, з регіональними адміністраціями на покриття частини збитків від приміських перевезень найчастіше не виконуються повною мірою. Тому в своїй основній масі збитки від пасажирських перевезень в приміському сполученні знижують рентабельність перевізної діяльності залізниці, її прибуток і, отже, погіршують фінансове положення і платоспроможність [42].

Створення ППК в регіонах, на які припадає біля половини їх обсягу перевезень, буде сприяти більш тісному економічному співробітництву у фінансуванні в формі компенсацій, оформлених відповідними контрактами, на покриття збитків від залізничних перевезень в приміському сполученні регіону.

У перехідний період компанії приміських пасажирських перевезень також можуть створюватися як відокремлені підрозділи в складі залізниць, з подальшим реформуваннями в акціонерні товариства (компанії) за участю органів місцевого самоврядування й інших зацікавлених підприємств.

Створення пасажирських компаній дозволить підвищити ефективність приміських перевезень, тобто поліпшити якість послуг і в остаточному підсумку вивести приміські перевезення зі статусу збиткових. Що, в свою

чергу, вплине на конкурентоспроможності приміських перевезень стосовно інвестиції для відновлення або формування власного рухомого складу.

Підсумовуючи вищесказане можливо зробити висновок, що організація приміських пасажирських перевезень є однією з головних проблем взаємовідносин між Укрзалізницею та регіонами і рішення цієї проблеми може відбуватися за рахунок: [43]

- створення спільних з регіональними і муніципальними адміністраціями компаній з організації приміських пасажирських перевезень;
- здійснення приміських пасажирських перевезень на договірній основі як державне замовлення регіональних суб'єктів;
- збільшення доходів і оптимізація витрат приміських пасажирських перевезень на базі регулювання тарифів на такі перевезення: з урахуванням рівня платоспроможності населення регіонів; за умови компенсації виникаючих збитків за рахунок коштів регіональних бюджетів. У випадку відсутності відшкодування відповідної частини збитків тарифи повинні бути встановлені на рівні економічно обґрунтованих витрат;
- розробка і реалізація заходів щодо компенсації втрати доходів від пільгового проїзду окремих категорій пасажирів, встановленого як державним законодавством, так і нормативними актами регіональних адміністрацій;
- створення умов для поліпшення транспортного обслуговування населення регіонів на основі взаємодії і розвитку конкуренції різних видів транспорту, поліпшення якісних характеристик перевезень;
- розробка і реалізація спільних проєктів з організації руху внутрішньообласних і міжобласних прискорених поїздів підвищеної комфортності, внутрішньоміських залізничних пасажирських перевезень;

3.2 Варіанти організаційних структур управління приміськими пасажирськими перевезеннями

Починаючи з 2016 року Укрзалізниця почала реформувати свою організаційну структуру, за якою передбачалося утворення двох секторів: монопольного та конкурентного. До монопольного сектору була віднесена основна діяльність українських залізниць – перевезення пасажирів у далекому, регіональному та приміському сполученні, а також вантажні перевезення. До конкурентного сектору була віднесена інша діяльність, яка не пов'язана з процесами перевезень.

На підставі затвердженої концепції [40, 44] структура управління пасажирськими перевезеннями у приміському сполученні мусить трансформуватися одночасно з реформуванням усієї залізничної галузі та за правилами структурної реформи, яка буде відбуватися за інтеграційною моделлю.

При побудові нової структури управління пасажирськими перевезеннями у приміському сполученні виникає багато питань, які потребують комплексного вирішення [44].

По-перше, потрібно визначитися, які структурні підрозділи слід включати до монопольного сектору, а які до конкурентного.

По-друге, слід встановити, скільки функціональних підрозділів або юридичних осіб потрібно побудувати для оперативного управління пасажирськими перевезеннями.

По-третє, треба поділити існуючі структурні підрозділи пасажирського господарства за технологічним принципом на окремі філії або юридичні підприємства так, щоб кожне з них мало окремий закінчений технологічний цикл.

Незважаючи на те що практично всі підрозділи не входять до складу компанії інфраструктури, їх не можна на першому етапі структурної реформи включати до конкурентного сектору, за винятком торговельної діяльності, що виконується у стаціонарних будівлях. Наприклад, залізничні вокзали

позакласні, 1-го, 2-го та 3-го класів не можуть бути приватизовані, оскільки в кожному окремому місті України їх не більше ніж чотири. Згідно з діючим законодавством до монопольного середовища належать підприємства, загальний обсяг продукції або послуг яких перевищує певний відсоток для їх відповідної кількості та в будь-якому разі, якщо кількість цих підприємств не менш чотирьох. А в нашому випадку усі 100 % послуг надаються вокзалами одного міста. На підставі сказаного залізничні вокзали вказаної вище класності завжди повинні належати до Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» спочатку як її філії, а потім – як дочірні підприємства.

В умовах реформування залізничного транспорту України та переходу Укрзалізниці до нової структури управління виникає унікальний шанс підвищення конкурентоздатності та покращення роботи приміських пасажирських залізничних перевезень шляхом оптимізації організаційної структури компанії з перевезень пасажирів у приміському сполученні та вибору форми її підпорядкування публічному акціонерному товариству «Українська залізниця». Доцільно розглянути чотири варіанти організаційної структури підприємства:

- створення пасажирського вагонного депо у приміському русі в підпорядкуванні Департаменту пасажирських перевезень у приміському сполученні АТ «Укрзалізниця»;
- збереження статусу дочірнього підприємства;
- створення компаній з перевезень пасажирів у приміському сполученні, 100% акцій яких знаходиться у власності приватних особах та місцевих органів;
- створення самостійної компанії яка являється юридичним лицем та утворена на кошти місцевих органів влади, АТ «Укрзалізниця» та приватних компаній.

Організаційна структура пасажирського вагонного депо у приміському русі. При створенні вказаної організаційної одиниці доцільно підпорядкувати її за територіальним принципом регіональній філії «Придніпровська залізниця» публічного акціонерного товариства АТ «Укрзалізниця». В такому разі Департамент пасажирських перевезень приміського сполучення здійснюватиме операційне керівництво підприємством. Згідно з наказом генерального директора УЗ від 16.10.2001 №551-Ц встановлено типові штати керівників, фахівців та технічних службовців, в тому числі для пасажирського вагонного депо. Начальник депо здійснює керівництво над заступником начальника депо з експлуатації, заступником начальника депо з ремонту, головним інженером, головним бухгалтером, помічником з кадрових та соціальних питань, помічником з безпеки руху та спеціалістом з охорони праці.

Заступник начальника депо з ремонту відповідає за ремонт та технічне обслуговування рухомого складу, та, відповідно, здійснює керівництво над відділом сервісно-технічного обслуговування поїздів, відділом головного технолога та відділом технічного контролю.

Заступник начальника депо з експлуатації відповідає за використання рухомого складу та керує цехом експлуатації, відділом експлуатації, відділом оперативного-технічного обліку та диспетчерською службою.

Відділ головного механіка, відділ головного енергетика, транспортна дільниця, ремонтно-технічна дільниця та господарський сектор підпорядковуються головному інженеру.

Фінансово-економічне планування замість фінансово-економічного управління здійснюється економістом, який підпорядковується начальнику депо. Відділ організації праці та заробітної плати замінено інженером з організації та нормування праці.

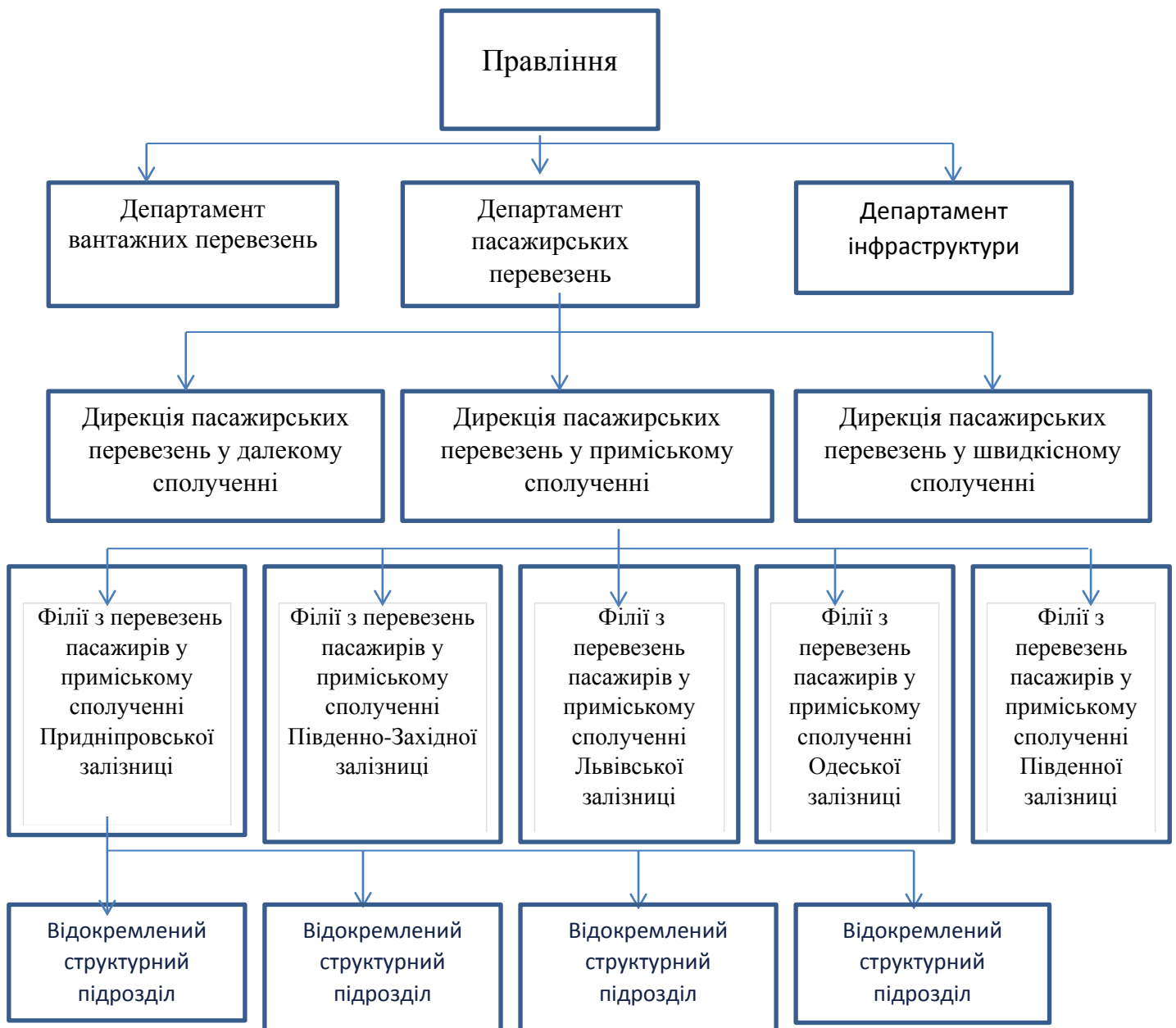


Рис. 3.2 Організаційна схема структури управління пасажирських перевезень у приміському сполученні з організацією відокремленого структурного підрозділу.

Департамент пасажирських перевезень підпорядковується правлінню, в свою чергу департаменту пасажирських перевезень підпорядковується дирекція пасажирських перевезень у далекому сполученні; дирекція пасажирських перевезень у приміському сполученні; дирекція пасажирських перевезень у швидкісному сполученні. Філії з перевезень пасажирів у

приміському сполученні Придніпровської залізниці, Південно-Західної залізниці, Львівської залізниці, Одеської залізниці та Південної залізниці вони підпорядковуються дирекції пасажирських перевезень у приміському сполученні, тоді як відокремлені структурні підрозділи підпорядковуються філіям з перевезень пасажирів у приміському сполученні.

Взаємодія Укрзалізниця з дочірніми підприємствами з перевезень пасажирів у приміському сполученні.

При роботі підприємства в статусі дочірнього підприємства (яка являється юридичним лицем) «Українська залізнична компанія з перевезень пасажирів у приміському сполученні» в цілому розподіл обов'язків та організаційна структура на підприємстві лишається попереднім. При цьому доцільно скоротити один рівень управління – відокремлений структурний підрозділ. Це дозволить заощадити суттєву кількість грошових коштів із загального фонду оплати праці. При цьому зберігатиметься оптимальна кількість прямих підлеглих для кожного керівника – від 4 до 8 осіб.

В цьому випадку департамент пасажирських перевезень підпорядковується правлінню, в свою чергу департаменту пасажирських перевезень підпорядковується дирекція пасажирських перевезень у далекому сполученні; дирекція пасажирських перевезень у приміському сполученні; дирекція пасажирських перевезень у швидкісному сполученні. А дочірні підприємства ю.о. з перевезень пасажирів у приміському сполученні підпорядковуються дирекції пасажирських перевезень у приміському сполученні. Робимо акцент на тому, що замість філії утворюють дочірні підприємства.

Начальник дочірнього підприємства здійснює керівництво над дочірнім підприємством з перевезень пасажирів у приміському сполученні. Додаток Б

Так як дочірнє підприємство стає юридичною особою виникають певні зміни в структурі управління, з'являються нові посади: головний бухгалтер якому підпорядковується відділ обліку та фінансових розрахунків, виникає

нова посада маркетолог. Маркетолог – це спеціаліст який визначає попит на перевезення, визначає доцільність нових маршрутів та де їх можна ввести, відібравши частку у автомобільного транспорту.



Рис. 3.3 Взаємодія АТ “Укрзалізниця”, з дочірніми підприємствами з перевезень пасажирів у приміському сполученні

Взаємодія АТ “Укрзалізниця”, з незалежною компанією за участю інвестицій Укрзалізниці, місцевих органів влади та приватних підприємств з перевезення пасажирів у приміському сполученні.

При виділенні підприємства в окрему незалежною компанією за участю інвестицій АТ “Укрзалізниця”, місцевих органів влади та приватних підприємств з перевезення пасажирів у приміському сполученні затверджує

Статут підприємства. У зв'язку з невеликим розміром підприємства керівництво буде здійснювати не рада директорів, а директор в одній особі. Напряму директору підпорядковані помічник з кадрової роботи, помічник з безпеки руху, помічник-начальник відділу документообігу, головний бухгалтер, начальник відділу охорони праці.

Перший заступник директора незалежною компанією з перевезення пасажирів у приміському сполученні виконуватиме обов'язки директора за його відсутності, а також куруватиме відділи АСУ, розвитку та капітальних вкладень, оперативно-розпорядчий відділ, юридично-правове управління.

Заступник директора з експлуатації керуватиме роботою цеху експлуатації, відділу експлуатації, резерву стюардів та диспетчерської служби. Технічному директору підпорядковуються управління сервісно-технічного обслуговування, відділ головного технолога та відділ технічного контролю.

Через активну участь в конкурентній боротьбі необхідно планувати посилення маркетингового та фінансово-економічного блоку, розділення фінансово-економічного відділу на планово-економічний та відділ фінансів.

В зв'язку із необхідністю проведення постійної роботи з покращення сервісу, залучення пасажирів, вивчення перспективних напрямків та розробки різноманітних програм підвищення лояльності та диференційованого ціноутворення пропонується запровадити посаду директора з маркетингу. Також в сферу його відповідальності необхідно віднести сектор технічного навчання та підготовки, попередньо розширивши його та перетворивши на Центр підготовки персоналу.

Директор з економіки підприємства відповідає за фінансове та планово-економічне планування, а також роботу відділу організації праці та заробітної плати. Діяльність останнього набуває неабиякого значення при самостійній роботі підприємства, оскільки одним із завдань підприємства становитиме перманентна боротьба за зниження витрат, в тому числі шляхом звільнення зайвого персоналу. Також важливим є завдання планування

зайнятості співробітників в умовах вимушених простоїв (наприклад в результаті довготривалих технічних несправностей рухомого складу).

Компанія з перевезень пасажирів у приміському сполученні це самостійна компанія являється юридичним лицем за участю АТ “Укрзалізниця”, яке входить туди своїм рухомим складом, місцевих та приватних організацій які входять туди своїми фінансами. Це підприємство працює з залізницею по окремих договорах і залізниця надає їм додаткову знижку на 10%.



Рис. 3.4 Взаємодія АТ “Укрзалізниця”, з незалежною компанією за участю інвестицій АТ “Укрзалізниця”, місцевих органів влади та приватних підприємств

3.3. Аналіз основних фінансово-економічних показників запропонованих організаційних структур

Для співставлення різних організаційних структур та визначення оптимальної з форм організації: пасажирське вагонне депо приміського руху в підпорядкуванні ЦЛ; незалежне акціонерного товариства «Українська залізнична компанія по перевезенню пасажирів у приміському сполученні» або дочірнє підприємство «Українська залізнична компанія по перевезенню пасажирів у приміському сполученні», - необхідно провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємств. У якості базових для розрахунків фінансово-економічних показників прийнято звітні дані за 12 місяців 2015 року, які наведено в табл. 3.1.

В результаті наведених даних можливо провести розрахунки сумарних доходів за формулою:

$$D = D_{пер} + D_{доп} + D_{іо} + D_{інш} \quad (3.1.), \text{ де}$$

D – всього доходів, тис. грн,

$D_{пер}$ – доходів від перевезення пасажирів, тис. грн,

$D_{доп}$ – доходів від допоміжної діяльності, тис. грн,

$D_{іо}$ – доходів від іншої операційної діяльності, тис. грн,

$D_{інш}$ – доходів від іншої діяльності, тис. грн .

$$D = 40283,0 + 720,0 + 469,0 + 14,0 = 41486,0 \text{ тис. грн}$$

Сумарні витрати можна розрахувати за формулою:

$$B = B_{пер} + B_{доп} + B_{іо} + B_{фін} \quad (3.2.), \text{ де}$$

B – всього витрат, тис. грн,

$B_{пер}$ – витрати від перевезень, тис. грн,

$B_{доп}$ – витрати від допоміжного виробництва, тис. грн,

$B_{іо}$ – інші операційні витрати, тис. грн,

$B_{фін}$ – фінансові витрати, тис. грн .

$$B = 141323,3 + 370,0 + 1379,0 + 819,0 = 143891,3 \text{ тис. грн}$$

**Фінансово-економічних показників РПЧ за результатами 12
місяців 2022 року**

№ п/п	Найменування	2022 рік, тис. грн
1	Доходи від перевезення	40283,0
2	Доходи від допоміжного виробництва:	720,0
3	Інші операційні доходи	469,0
4	Інші доходи	14,0
	Всього доходів:	41486,0
5	Витрати від перевезень	141323,3
	у т.ч.	
	матеріальні витрати (сировина, основні матеріали, електроенергія, паливо)	46587,0
	витрати на оплату праці	39412,0
	відрахування на соціальні заходи	15198,0
	амортизація	22138,0
	інші витрати, в тому числі за інфраструктуру	17988,3
6	Витрати від допоміжного виробництва	370,0
7	Інші операційні витрати	1379,0
8	Інші витрати	819,0
	Всього витрати:	143891,3
9	Фінансовий результат:	
	у т.ч.	
	від перевезень	- 101040,3
	від допоміжного виробництва	350,0
	від іншої операційної діяльності	-910,0
	від іншої діяльності	-805,0
	Чистий прибуток/збиток	-102405,3

Чистий прибуток/збиток визначається як різниця між отриманими доходами та витратами за формулою:

$$ЧЗ = Д - В \quad (3.3), \text{ де}$$

ЧЗ – чистий збиток від діяльності підприємства, тис. грн

$$ЧЗ = 41486,0 - 143891,3 = - 102405,3 \text{ тис. грн}$$

При зміні організаційної структури управління пасажирських перевезень у приміському сполученні з організацією відокремленого структурного підрозділу *на дочірнє підприємство з перевезень пасажирів у приміському сполученні* зміняться декілька основних показників в частині видатків. В першу чергу в зв'язку із кардинальною зміною штатної структури та зменшенням кількості працюючих та їх посадових окладів зменшиться навантаження на фонд оплати праці та соціальні відрахування з фонду оплати праці. Зменшено кількість заступників директора, інженерно-технічного персоналу, немає відділів прогнозування, маркетингу та реклами, оперативно-розпорядчого, капітальних вкладень, капітального будівництва тощо. Розрахунок чисельності персоналу поїзних та локомотивних бригад, а також працівників відділу сервісно-технічного обслуговування лишається попереднім.

При цьому слід зазначити, що розмір чистого збитку залежить в першу чергу від фінансових витрат, пов'язаних з девальвацією національної валюти та необхідністю сплачувати лізингові платежі за рухомий склад та платежі за контрактом про сервісно-технічне обслуговування рухомого складу.

При збереженні дочірнього підприємства, яке матиме статус окремої від публічного акціонерного товариства «Українські залізниці» юридичної особи, заплановано зміну порядку розподілу доходів від продажу проїзних документів за зразком окремого акціонерного товариства. Дочірні підприємства доходи яких з перевезення пасажирів у приміському сполученні будемо розраховувати по існуючим показникам, так як кількість перевезених пасажирів та кількість рухомого складу залишиться незмінними та вартість квитків залишиться та, що прийнята на залізниці. А витрати підприємства будуть меншими так як величина плати за нитку графіка буде меншою тому, що визначається за включенням усіх залізничних колій по яких немає руху приміського транспорту, орієнтовно це зменшення складає 10%.

Відповідно діяльність дочірнього підприємства з перевезень пасажирів у приміському сполученні, незважаючи на зменшення витрат, пов'язаних з фондом оплати праці та відрахуваннями на соціальні потреби, принесе чистий збиток в 101905,0 тис. грн

Дочірні підприємства доходи яких з перевезення пасажирів у приміському сполученні будемо розраховувати по існуючим показникам, так як кількість перевезених пасажирів та кількість рухомого складу залишиться незмінними та вартість квитків залишиться та, що прийнята на залізниці. А витрати підприємства будуть меншими так як величина плати за нитку графіка буде меншою тому, що визначається за включенням усіх залізничних колій по яких немає руху приміського транспорту, орієнтовно це зменшення складає 10%.

Розмір сумарних доходів від діяльності дочірнього підприємства визначаємо за формулою 3.1:

$$D = 40283,0 + 1220,0 + 469,0 + 14,0 = 41986,0 \text{ тис. грн}$$

Величина сумарних витрат зменшена через зниження навантаження на фонд оплати праці та становить 3.2:

$$B = 141323,0 + 370,0 + 1379,0 + 819,0 = 143891,0 \text{ тис. грн}$$

Чистий збиток від діяльності дочірнього підприємства «Українська залізнична компанія з перевезень пасажирів у приміському сполученні» становитиме 3.3:

$$ЧЗ = 41986,0 - 143891,0 = - 101905,0 \text{ тис. грн}$$

Величина чистого збитку з дочірнього підприємства зменшилась на 1999 тис. грн. з розміром чистого збитку від діяльності акціонерного товариства «Українська залізнична приміська компанія». Слід зазначити, що збереження окремої юридичної особи за дочірнім підприємством стимулює його до самостійного розвитку, зменшення витрат, ведення самостійної маркетингової політики та покращення фінансового результату підприємства.

Таблиця 3.2

Прогноз фінансово-економічних показників дочірнього підприємства на 2022 рік

№ п/п	Найменування	Прогноз 2022 рік, тис. грн
1	Доходи від перевезення	40283,0
2	Доходи від допоміжного виробництва:	1220,0
3	Інші операційні доходи	469,0
4	Інші доходи	14,0
	Всього доходів:	41986,0
5	Витрати від перевезень	141323,0
	у т.ч.	
	матеріальні витрати (сировина, основні матеріали, електроенергія, паливо)	46587,0
	витрати на оплату праці	39412,0
	відрахування на соціальні заходи	15198,0
	амортизація	22138,0
	інші витрати, в тому числі за інфраструктуру	17988,3
6	Витрати від допоміжного виробництва	370,0
7	Інші операційні витрати	1379,0
8	Інші витрати	819,0
	Всього витрати:	143891,0
9	Фінансовий результат:	
	у т.ч.	
	від перевезень	- 103039,0
	від допоміжного виробництва	850,0
	від іншої операційної діяльності	-910,0
	від іншої діяльності	-805,0
	Чистий прибуток/збиток	-101905,0

Незалежна компанія за участю інвестицій АТ "Укрзалізниця", місцевих органів влади та приватних підприємств

Незалежна компанія за участю інвестицій АТ “Укрзалізниця”, місцевих органів влади та приватних підприємств працює з залізницею по окремих договорах і залізниця надає їм додаткову знижку на 10%. Доходи по перевезенню збільшаться за рахунок торгівельної діяльності (буфет від якого будемо отримувати дохід та працюватиме один стюарт), поїздки будуть в регіональному та міжрегіональному сполученні та тарифи будуть як для пасажирських вагонів першого класу.

Таблиця 3.3

Прогноз фінансово економічних показників незалежної компанії за участю інвестицій ПАТ “УЗ”, місцевих органів влади та приватних підприємств на 2022 рік

№ п/п	Найменування	Прогноз 2022 рік, тис. грн
1	Доходи від перевезення	40283,0
2	Доходи від допоміжного виробництва:	1720,0
3	Інші операційні доходи	469,0
4	Інші доходи	14,0
	Всього доходів:	42486,0
5	Витрати від перевезень	141389,5
	у т.ч.	
	матеріальні витрати (сировина, основні матеріали, електроенергія, паливо)	46587,0
	витрати на оплату праці	39460,0
	відрахування на соціальні заходи	15216,2
	амортизація	22138,0
	інші витрати, в тому числі за інфраструктуру	17988,3
6	Витрати від допоміжного виробництва	370,0
7	Інші операційні витрати, в тому числі за ремонт по договорам	1379,0
8	Інші витрати	819,0
	Всього витрати:	143957,5
9	Фінансовий результат:	
	у т.ч.	
	від перевезень	- 103039,0
	від допоміжного виробництва	350,0
	від іншої операційної діяльності	-910,0

від іншої діяльності	-805,0
Чистий прибуток/збиток	-101471,5

Розмір сумарних доходів від діяльності незалежної компанії за участю інвестицій АТ “Укрзалізниця”, місцевих органів влади та приватних підприємств визначаємо за формулою 3.1:

$$D = 40283,0 + 1720,0 + 469,0 + 14,0 = 42486,0 \text{ тис. грн}$$

Величина сумарних витрат зменшена через зниження навантаження на фонд оплати праці та становить 3.2:

$$B = 141389,5 + 370,0 + 1379,0 + 819,0 = 143957,5 \text{ тис. грн}$$

Чистий збиток від діяльності незалежної компанії «Українська залізнична компанія з перевезень пасажирів у приміському сполученні» становитиме 3.3:

$$CЗ = 42486,0 - 143957,5 = -101471,5 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.4

Порівняння фінансово-економічних показників запропонованих варіантів структур

	Структурний підрозділ	Дочірнє підприємство	Незалежна компанія
Доходи, тис. грн	41486,0	41986,0	42486,0
Витрати, тис. грн	143891,3	143891,0	143957,5
Чистий збиток, тис. грн	-102405,3	-101905,0	-101471,5

Аналізуючи таблицю 3.4 можна зробити висновки, що дохід від дочірнього підприємства буде меншим на відміну від доходу незалежної

компанії, витрати зменшаться, а чистий збиток буде більшим ніж у незалежній компанії.

Окрім фінансово-економічних показників слід зазначити додаткові позитивні та негативні сторони різних організаційних форм управління.

Для пасажирського вагонного депо приміського руху:

- в результаті зниження статусу підприємства та реорганізації його у пасажирське вагонне депо зменшиться розмір посадових окладів, та відповідно знизиться кадровий потенціал підприємства – найбільш досвідчені кадри вимушені будуть перейти на роботу до інших підприємств залізничного транспорту з вищою заробітною платнею;
- зниження кадрового потенціалу вплине на якість підготовки рухомого складу в рейс, а також на рівень сервісу, що надається пасажирам;
- можливе виникнення типових проблем пасажирських вагонних депо – фінансування за остаточним принципом, корупція в резерві стюардів, масові перевезення безквиткових пасажирів, розукомплектування резервного рухомого складу для поточного ремонту експлуатованого, тощо.

При організаційній формі управління у вигляді дочірнього підприємства «Українська залізнична компанія з перевезення пасажирів у приміському сполученні» очікуються такі особливості роботи:

- збереження статусу окремої юридичної особи підвищить мотивацію менеджменту підприємства до покращення показників роботи, збереження високого рівня сервісу, підвищення кількості перевезених пасажирів, відкриття нових маршрутів;
- наявність окремої юридичної особи на ринку залізничних пасажирських перевезень позитивно впливає на конкурентне середовище та відповідає вимогам до демонополізації окремих галузей промисловості та інфраструктури України.

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок про доцільність реорганізації підприємства в дочірнє підприємство «Українська залізнична компанія з перевезення пасажирів у приміському сполученні» як мінімум до закінчення терміну оплати лізингових платежів – до червня 2022 року. Це дозволить поєднати раціональні фінансово-економічні показники з високим рівнем сервісу, подальшим розвитком підприємства та високим кадровим потенціалом співробітників. Після закінчення терміну сплати лізингових платежів з'являється можливість для проведення акціонування підприємства, або навіть приватизації. Існування окремої юридичної особи, що надає послуги пасажирських перевезень приміськими поїздами, позитивно вплине на конкурентне середовище на транспортному ринку, а також дозволить максимально зменшити збитки від діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Дана дипломна робота виконується з метою розробки заходів, щодо удосконалення структури управління приміськими пасажирськими перевезеннями, розроблення нового варіанта структури управління. Це надасть можливість знизити експлуатаційні витрати та реалізувати перспективну технологію організації руху приміських поїздів в умовах використання нової структури управління.

Актуальним напрямком розвитку сучасного приміського сполучення є введення нової структури приміських пасажирських перевезень та розробки нових компаній у приміському сполученні які дозволять підвищити ефективність роботи у приміському сполученні.

1. Проведено аналіз економічної діяльності приміських пасажирських перевезень на Придніпровській залізниці, який показав, що в сучасних умовах протягом тривалого часу залізничні пасажирські перевезення в приміському сполученні збиткові.

2. Проаналізовано сучасну структуру управління, необхідність її удосконалити структуру управління приміськими пасажирськими перевезеннями викликана сукупністю причин, серед яких можна виділити наступні:

- складне фінансове становище вимагає для збереження працездатності галузі максимально скоротити власні витрати, адаптуватися до зміни обсягів перевезень;
- необхідно підвищувати продуктивність праці експлуатаційного персоналу;
- підсилилася конкуренція з боку інших видів транспорту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку транспортних послуг.

3. Розроблені варіанти організаційної структури приміських пасажирських перевезень які дають змогу підвищити ефективність перевезення пасажирів у приміському сполученні на залізниці.

4. Запропоновано варіанти організаційної структури управління нової незалежної компанії, яка дозволить підвищити конкурентоспроможність приміських пасажирських перевезень у приміському сполученні, скоротити та мінімізувати збитковість пасажирських перевезень у приміському сполученні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни: дис. д-ра екон. наук : 05. 00. 07. / Ю. С. Бараш – 164 с.
2. Бараш Ю. С. Реструктуризація залізничного транспорту України в умовах ринку: дис...д-ра екон. наук : 08. 00. 04. / Ю. С. Бараш– Х. : УкрДАЗТ, 2007. – 30 с.
3. Бараш Ю.С., Пінчук О.П. Нові принципи формування витрат на перевезення пасажирів / Проблеми економіки транспорту: Тези доповідей VIII Міжнародної наукової конференції. – Д.: ДІТ, 2009 р.- С.24.
4. Бараш Ю. С., Пінчук О. П., Карась О. О. Принцип курсування зонних поїздів приміського та регіонального сполучення / Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту:Серія «Економіка і управління». – Вип. 17. – ДЕТУТ, 2011. С. 158-162.
5. Кривопішин О. М. Проблеми організації пасажирських перевезень залізничним транспортом у м. Києві та шляхи їх вирішення / О. М. Кривопішин// Залізничний трансп. України. – 2006. – № 5, – С. 27-29.
6. Кривопішин О. М. Удосконалення економічного механізму управління у сфері приміських пасажирських перевезень у період реформування залізничного транспорту України / О. М. Кривопішин, Г. Д. Ейтутіс // Залізничний трансп. України. – 2008. – № 1, – С. 69-73.
7. Гудков О. М. Організаційно-економічний розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту України на основі системного підходу. Автореферат дис. канд. екон. наук. – Х.: Українська державна академія залізничного транспорту, 2009. – 21. с.
8. Самсонкін В.М. Про підвищення ефективності пасажирських перевезень на залізничному транспорті / В.М.Самсонкін, О.М.Гудков // Залізничний транспорт України. – 2004. – № 1. – С. 43-45.

9. Задоя В.О. Удосконалення механізму управління пасажирськими залізничними перевезеннями у приміському сполученні. Автореферат дис. канд. екон. наук.- Д.: Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. ак. В.Лазаряна., 2012.- 21с.
10. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень: монографія. Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. 184 с.
11. Матусевич О.О. Управління економічною ефективністю залізничних перевезень в умовах трансформаційних змін. Автореферат дис. канд. екон. наук.- Д.: Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. ак. В.Лазаряна., 2012.- 21с.
12. Кушнір Л. В. Методика моделювання точки безбитковості приміських пасажирських залізничних перевезень залізничним транспортом. Ефективна економіка. 2014. № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3134>
13. Щодо приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом АТ «Укрзалізниця». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kushugum-rada.gov.ua/2019/08/02/ukrzaliznica/>
14. Рада підтримала звіт ТСК із перевірки та оцінки стану "Укрзалізниці". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/766876.html>
15. Рязанцев, А. Множення на нуль або Black Friday від Укрзалізниці [Електронний ресурс] / А. Рязанцев. – Режим доступу: <https://info.uz.ua/blogi/mnozhennya-na-nul-abo-black-friday-vid-ukrzaliznitsi>
16. Реформа приміських пасажирських залізничних перевезень і розвиток регіонів

https://cfts.org.ua/blogs/reforma_primiskikh_pasazhirskikh_zalznichnikh_perevezhen_i_rozvitok_regioniv_431

17. Карась О. О. Формування сучасного механізму управління підприємствами в ринкових умовах (на прикладі пасажирського господарства залізничного транспорту. Автореферат дис. канд. екон. наук. – Дніпропетровськ: Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2009. – 23 с.

18. Кривопішин О. М. Підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень / О. М. Кривопішин // Залізничний трансп. України. – 2007. – № 6, – С. 6-8.

19. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни: Монографія. - Д: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2006. - 252 с.

20. Пінчук. О.П. Висвітлення проблеми підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень в наукових працях / Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – Вип. 36. – Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2011. С. 261-268.

21. Служба приміських пасажирських перевезень.
<https://swrailway.gov.ua/head/services/transp/>

22. 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

23. ЦІЛ справочка 2020 рік. Показники по пасажирських перевезеннях за 2018-2019 та 5 місяців 2019-2020 рр.

24. ПРОТОКОЛ №ЦРП-наради при директорові Департаменту приміських пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця».

25. Положення про філію «ПАСАЖИРСЬКА КОМПАНІЯ» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». Київ – 2017 р.

26. Концепція державної програми реформування залізничного транспорту. [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://regulation.gov.ua/documents/id88443>

27. Пінчук О.П. Оптимізація руху приміських пасажирських поїздів за рахунок впровадження зонного обслуговування напрямку / Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте – ЭКУЖТ 2010: Тезисы докладов V-ой Международной научно-практической конференции «Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте ЭКУЖТ 2010» г. Яремче – Д.: ДНУЖТ, 2010 р.- С.181-183.

28. Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1390-2009-%EF#Text>

29. Приміські залізничні перевезення планують перевести на контрактну основу. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2836689-primiski-zaliznicni-perevezenna-planuut-perevesti-na-kontraktну-osnovu.html>

30. РЕФОРМУВАННЯ ЗАЛІЗНИЦІ: ЩО ТАМ В СВІТІ.

[Електронний ресурс]. - Режим доступу:

<https://zbk.org.ua/2020/02/28/reformuvannya-zaliznici-shho-tam-v-sviti/>

31. Реформа приміських пасажирських залізничних перевезень і розвиток регіонів. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

https://cfts.org.ua/blogs/reforma_primiskikh_pasazhirskikh_zaliznichnikh_perevezhen_i_rozvitok_regioniv_431

32. Закон України. Про залізничний транспорт : закон України від 4 липня 1996 р. №274/96-ВР.

33. ЗВІТ про результати аудиту ефективності використання і розпорядження об'єктами державної власності у сфері залізничного транспорту, належними державі матеріальними та іншими активами, що мають фінансові наслідки для державного бюджету. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/30-2_2021/Zvit_30-2_2021.pdf

34. Дослідження перспективної моделі управління залізничним транспортом в ринкових умовах з визначенням оптимальної організаційно-правової форми суб'єкта господарювання / Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна ; № ДР 0103U007280. – Д., 2004. – 159 с.

35. Звіт про науково-дослідну роботу «Розробка принципів переходу на вертикальну інтегровану форму управління галузевими господарствами залізниць», реєстраційний Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. транспорт. ім. акад. В. Лазаряна, 2010.

36. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010–2015 роки // Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390

37. 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>

38. Інформація щодо підсумків фінансово-виробничої діяльності залізниць України за 2010 рік. – К.: Державна адміністрація залізничного транспорту України «Укрзалізниця». – 2011.

39. Пінчук О.П. Принципи побудови тарифів на перевезення пасажирів у приміському та регіональному сполученні / Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Вип. 38. – Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2011. С. 270-276.

40. Методика визначення собівартості пасажирських перевезень у приміському сполученні / Науково-дослідна робота. Укрзалізниця, К.: – 2008.

41. Пінчук О.П. Послідовність рішення проблеми підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень / Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті». – К.: ДАЗТУ, 2011. – С. 111-112.

42. Інформація щодо підсумків фінансово-виробничої діяльності залізниць України за 2010 рік. – К.: Державна адміністрація залізничного транспорту України «Укрзалізниця». – 2011.

43. Концепції державної програми реформування залізничного транспорту // Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 року № 651.

44. Залізничний транспорт України і Росії: тенденції розвитку та проблеми реформування / Ю. М. Цветов, М. В. Макаренко, М. Ю. Цветов, О. В. Левченко та ін. – К. : ДЕДУТ, 2008. – 277 с.

45. Директива Ради № 91/440/ЕЕС від 29 липня 1991 року «Про розвиток залізниць Співтовариства».
46. Державна служба статистики України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
47. Стратегія розвитку Укрзалізниці на період з 2017 по 2021 роки. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://zbk.org.ua/2019/02/05/strategiya-rozvitku-uz-2017-2021-chim-zavershilisya-2-roki-reform/>
48. Про затвердження плану заходів на 2019-2021 роки з реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/projects/193>
49. Наумова О. Е. Сервіс як фактор підвищення конкурентоспроможності залізничних перевезень. / О. Е. Наумова, О. І. Антонова //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018.
50. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во. ХНАДУ, 2010.
51. Директива Ради № 95/19/ЕС від 19 червня 1995 р. про розподіл потужностей залізничної інфраструктури та стягування плати за використання залізничної інфраструктури.
52. Директива № 2001/13/ЕС від 26 лютого 2001 р. про внесення змін до Директиви Ради № 95/18/ЕС про ліцензування залізничних підприємств.
53. 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.

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

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

56.