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: Розробка шляхів підвищення ефективності пасажирського вагонного депо.

Theme: Development of directions to increase the efficiency of the passenger railway depot.

Керівник дипломної роботи:
д. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту _____ Тетяна ЧАРКІНА

Студент групи МО2021 _____ Гліб КАЗИРОД

Student Hlib Kazyrod

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

Казирода Гліба Юрійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка шляхів підвищення ефективності пасажирського вагонного депо

Затверджена наказом по університету № 67ст від 02.02.2021р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи

3. Вихідні дані до роботи

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

Вступ
Розділ 1 Теоретичні основи управління підприємствами залізничного транспорту
Розділ 2. Аналіз управління пасажирським вагонним депо
Розділ 3. Напрямки підвищення ефективності діяльності вагонних депо
Висновки
Список використаних джерел

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

1. Динаміка техніко-економічних показників ПКВЧД – 11 за 2017-2019 роки
2. Динаміка кількості перевезених пасажирів ПКВЧД-11 за 2017-2019 рр.
3. Динаміка прослідування вагонів через ПТО за 2017-2019 роки.
4. Аналіз контингенту ПКВЧД-11 за 2017-2019 роки
5. Динаміка кількості підготовлених та відправлених вагонів в рейс за 2017-2019 роки
6. Доходи, витрати підсобно-допоміжної діяльності за 2018, 2019 роки
7. Фінансові результати роботи ПКВЧД-11 за 2018-2019 роки
8. Структура парку вагонів ПКВЧД - 11 по рокам побудови
9. Робочій парк вагонів ПКВЧД-11 за 2017-2019 роки
10. SWOT- аналіз ПКВЧД-11
11. Зміст існуючої та можливі зміни місії пасажирського господарства
12. Удосконалена структура управління пасажирського вагонного депо
13. Економічний ефект від запровадження туристичних перевезень

6. Консультанти (з назвами розділів)

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

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

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

Завдання прийняв до виконання _____ Гліб КАЗИРОД
(підпис) (ПІБ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва розділу дипломної роботи	Термін виконання розділу роботи	Примітки
1	Розділ 1 Теоретичні основи управління підприємствами залізничного транспорту	11.10 – 17.10 30%	
2	Розділ 2. Аналіз управління пасажирським вагонним депо	08.11 – 14.11 60%	
3	Розділ 3. Напрямки підвищення ефективності діяльності вагонних депо. Висновки	29.11 – 05.12 100%	

Студент-дипломник _____

Керівник роботи _____

Анотація

Відомості про об’єм пояснювальної записки: 103 сторінок, в тому числі 89 сторінок основного тексту. 7 таблиць, 16 рисунків. Список літератури налічує 50 позицій.

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

Тема дипломної роботи: Розробка шляхів підвищення ефективності пасажирського вагонного депо.

Метою дипломної роботи є підвищення ефективності пасажирського вагонного депо, за рахунок удосконалення організаційної структури депо новим відділом, та запровадження нового напрямку отримання додаткового доходу.

В дипломній роботі у першому розділі розглянуто сутність наукових підходів до управління підприємствами залізничного транспорту, проаналізовано наукові праці, щодо підвищення ефективності пасажирського вагонного депо у наукових працях, розглянуті нові принципи управління пасажирських перевезень в Україні.

В другому розділі проаналізовано: діяльність пасажирського вагонного депо за три роки, сучасний стан парку пасажирських вагонів, сучасна структура управління пасажирським вагонним депо, визначені ії недоліки, розроблено SWOT- аналіз депо, визначені усі сильні та слабкі сторони, можливості, які можуть стати конкурентною перевагою депо.

В третьому розділі визначені нові тенденції розвитку пасажирського господарства, запропоновано введення додаткового відділу з обслуговування туристичних перевезень, Розраховано економічний ефект від нової послуги туристичних перевезень.

Ключові слова: вагонне депо, залізничний транспорт, пасажирські

перевезення ,туристичні перевезення, додатковий дохід, структура управління.

ABSTRACT

Explanatory note: 103 pages, including 89 pages of the main text. It also has 6 tables, 11 figures. The list of literature has 56 items.

Master's thesis for the qualification level "Master of Management" - Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Dnipro, 2021.

Thesis topic: Development of ways to increase the efficiency of the passenger car depot.

The purpose of the thesis is to increase the efficiency of the passenger car depot, by improving the organizational structure of the depot by the new department, and the introduction of a new direction of obtaining additional income.

In the first part of the thesis the essence of scientific approaches to management of the enterprises of railway transport has been considered, the scientific works concerning increase of efficiency of the passenger car depot in scientific works have been analyzed, new principles of management of passenger transportations in Ukraine have been considered.

The second section analyzes: the activity of the passenger car depot for three years, the current state of the passenger car fleet, the current management structure of the passenger car depot, identified shortcomings, developed a SWOT analysis of the depot, identified all strengths and weaknesses, opportunities that may become a competitive advantage depot.

In the third section new tendencies of development of passenger economy have been defined, introduction of additional department on service of tourist transportations is offered, the economic effect from new service of tourist transportations is calculated.

Key words: car depot, railway transport, passenger transportation, tourist transportation, additional income, management structure.

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень 7
ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ 11
1.1. Сутність наукових підходів до управління підприємствами залізничного транспорту 11
1.2 Висвітлення проблеми підвищення ефективності пасажирського вагонного депо у наукових працях 19
1.3. Нові принципи управління пасажирських перевезень в Україні 25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ ВАГОННИМ ДЕПО 31
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності пасажирського вагонного депо 31
2.2. Сучасний стан парку пасажирських вагонів 42
2.3.Сучасна структура управління пасажирського вагонного депо 49
2.4. SWOT - аналіз роботи. 57
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВАГОННИХ ДЕПО 65
3.1 Напрямки розвитку системи управління діяльністю пасажирських депо 65
3.2. Нові тенденції в розвитку пасажирського вагонного господарства. .. 76
3.3. Удосконалення структури управління Дніпровського пасажирського вагонного депо 85
3.4 Організація залізничного туризму у вагонному депо 90
ВИСНОВКИ 96
Список використаних джерел 98

Перелік умовних позначень

ЄС	Європейський Союз
ПК	Пасажирська компанія
КВБЗ	Крюковський вагона будівельний завод
АТ «УЗ»	Акціонерне товариство «Українська залізниця»
ДЕТУТ	Державний економіко-технологічний університет транспорту
ДНУЗТ	Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна
ДР	деповський ремонт вагонів
КР	капітальний ремонт вагонів
КРП	капітальний ремонт вагонів з подовженням терміну служби
КВР	капітально-відновлювальний ремонт
УкрДАЗТ	Українська державна академія залізничного транспорту
УЗ	Укрзалізниця
ПКВЧД	Пасажирське вагонне депо
ОСЗ	Організації Співробітництва залізниць
ВК	Вокзальна компанія
ПКВЧД	Пасажирське вагонне депо
ПКВЧ	Пасажирська вагонна дільниця
ПКВОК	Пасажирський вокзал
СНД	Співдружність Незалежних Держав
СРСР	Союз Радянських Соціалістичних Республік
УЦОП	Український центр по обслуговуванню пасажирів

ВСТУП

Сьогодні стан пасажирського господарства залізничного транспорту більше чим критичний: зношеність рухомого складу більше 80%, інфраструктура в занедбаному стані, велика нестача нових вагонів та локомотивів, якість та сервіс послуг не відповідає попиту споживачів послуг, відсутність високошвидкісного руху, в такому стані не можливо надавати якісні послуги пасажирам.

Пасажирські вагонні існують для надання послуг з перевезення пасажирів із забезпеченням вагонного парку в належному стані, та здійснення заходів по безпечному і безперебійному руху поїздів та виконання планових видів ремонту. Для забезпечення перевізного процесу депо повинно мати справний парк пасажирських вагонів, у необхідній кількості, належному стані, що відповідають нормам безпеки руху згідно діючих положень та нормативних документів. Основна задача є задоволення потреб в пасажирських перевезеннях комфортно та якісно, з додержанням графіку руху та мінімальними затратами.

А якщо рухомий склад має значний знос, та якість перевезень і якість послуг не відповідає потребам споживачів, вони будуть обирати інший вид транспорту. Тому наша задача у збільшенні конкурентних переваг, якості та сервісу послуг.

Актуальність полягає в тому, що конкурентні переваги організації дають можливість вести конкурентну боротьбу на ринку транспортних послуг, та отримувати більшу долю ринку, що є важливою часткою ефективної роботи підприємства.

Багато науковців починаючи з виникнення самого поняття «конкурентоспроможність», і представники сучасної економіки висвітлюють тему конкуренції і можливості підприємств вести конкуренту боротьбу на транспортному ринку. Темою конкурентоспроможності в останні роки

займалися : Ю. С. Бараш [15-17, 43], В. М. Самсонкін [19], І. М. Аксьонов [20, 21], В. О. Задоя [36] , О. М. Синікова [21,22], І. В. Маркова [27, 28], О. М. Кривопішин [29-31], Г. Д. Ейтутіс [32, 33], О. П. Пінчук [34], О. О. Карась [35], Остапюк Б.Б. [40] , Т. Ю. Чаркіна [13,18,43], та ін.

Метою дипломної роботи є підвищення ефективності пасажирського вагонного депо, за рахунок розробки нових заходів.

Для досягнення мети треба виконати такі завдання :

- Сутність наукових підходів до управління підприємствами залізничного транспорту;
- Аналіз наукових праць, щодо проблеми підвищення ефективності пасажирського вагонного депо;
- Аналіз існуючого стану й організаційної структури управління ПКВЧД-11;
- Аналіз сучасного стану парку пасажирських вагонів депо;
- Розробити SWOT- аналізу вагонного депо;
- Визначити напрямків розвитку системи управління діяльністю пасажирських депо;
- Удосконалити структури управління пасажирського вагонного депо;
- Розрахувати економічну ефективність від впровадження нової послуги.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення підвищення ефективності Дніпровського пасажирського вагонного депо.

Предметом дослідження є шляхи до підвищення ефективності Дніпровського пасажирського вагонного депо.

Теоретичну основу та методологічну основу дипломного дослідження становлять: діалектичний підхід до розгляду економічних явищ і суперечностей; системний аналіз проблем забезпечення підвищення ефективності діяльності пасажирського вагонного депо, теоретичні положення економічної науки в галузі ефективності перевезень.

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

– метод математичної статистики – для обробки статистичних даних роботи пасажирського вагонного депо за три роки;

– метод математичного аналізу, статистичного групування та порівняння - для визначення закономірностей роботи пасажирського вагонного депо за три роки;

– методи прийняття рішень та системний підхід – для вибору напрямку дослідження стосовно управління пасажирськими вагонними депо на транспортному ринку;

– методи економічного обґрунтування - для визначення впливу деяких факторів конкуренції на ефективність пасажирських перевезень.

Практична значимість. Дніпровське пасажирське вагонне пасажирське депо за допомогою обслуговування туристичних поїздів, зможе отримати нові робочі міста, додатковий дохід від надання послуг та підвищити свою ефективність роботи. А також надати додатковий дохід Укрзалізниці.

Опубліковані тези за темою диплому

Чаркіна Т.Ю., Казирод Г.Ю., Федоренко Н. В. Стратегічні напрямки антикризового менеджменту залізничних пасажирських перевезень. Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту [Текст] : матеріали 81 Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 квітня 2021 р. / за заг. ред. А. В. Радкевича, Р. В. Рибалки. Дніпров. нац. ун-т. залізнич. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2021. С. 253- 254.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

1.1. Сутність наукових підходів до управління підприємствами залізничного транспорту

Не одне сучасне підприємство, яке знаходиться на ринку, не в змозі функціонувати без належного управління та контролю.

Під управлінням в економічній системі розуміють «…вплив на об`єкт, процес чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей» [1].

Менеджмент на відміну від управління зазвичай розуміється як діяльність щодо управління підприємством у цілому, а не окремими його елементами (управлінським апаратом чи підлеглими). Менеджмент як вид діяльності використовується з метою управління соціальними, господарськими і державними системами, є складовою процесу управління. Адміністрування і керівництво є функціями, що виконуються в рамках менеджменту, забезпечують координацію всіх окремих елементів систем, що виступають в якості об’єкту менеджменту [2].

Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення менеджменту [3]:

- менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- менеджмент – це влада та мистецтво керівництва;
- менеджмент – це вміння організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників);
- менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби та підрозділи.

За визначенням П. Друкера «менеджмент – це особливий вид

діяльності, який перетворює організований натовп у ефективну продуктивну групу.

Термін «управління» якщо ми вживаємо стосовно людей або персоналу, то це менеджмент, або управління у вузькому розумінні цього слова, тобто керівництво. Тобто нам стає зрозуміло, чому часто в поняття управління та менеджмент мають однаковий зміст, адже вони є синонімічними» [4].

Тому згодом з потреб координації та погодження виникло управління спільної праці. До кінця XIX століття з розвитком виробництва та економічних зв'язків управління ускладнювалося, однак його функція була універсальною. Але пізніше розширюється і диференціюється функція управління, відбувається спеціалізація управління за функціями та під функціями [5].

Раніше всі підприємства і галузі об`єднувала загальногосподарська власність на засоби виробництва, яка існувала в Україні до 1991 року в єдиний господарський механізм, що працював за загальним планом і був підпорядкований загальній меті – більш повному задоволенню зростаючих матеріальних та культурних потреб, їх всебічному розвитку. Потрібно сказати, що й в умовах регульованої економіки були паростки ринкових відносин. Після 1991 В Україні року ці відносини почали розвиватися і зараз набули іншого значення: вони характеризуються як сучасний ринок. Лише 15 країн світу сьогодні досягли рівня розвинутого ринку [6].

Реформування залізничного транспорту, в окремих європейських країнах почали з 90-х років, щоб створити єдиний транспортний простір в межах Європи, та підвищення конкурентоспроможності вантажних і пасажирських перевезень. Для реструктуризації структури управління залізничного транспорту було запропоновано три загальних підходи, але в кожної країні ці підходи привели до різних наслідків, вони різнились залежно від ступеня розвитку ринкових відносин, сучасного стану залізниць та рухомого складу, використання нових технологій, вагонів та локомотивів

нового покоління, культури виробництва, людського фактору та ін.

Усі види транспорту, окрім залізничного, реформували свою структуру управління станом на 2012 рік, та адаптація кожного виду транспорту до сучасних ринкових умов відбулася по-різному. За останні 20 років на фоні критичного зношення об'єктів інфраструктури та рухомого складу відбувалося швидке зростання витрат. Наразі критичний стан знаходження залізниць не дає можливості надання якісних послуг залізничним транспортом.

Те, що відбувається в Укрзалізниці останнім часом, і особливо у пасажирських перевезеннях, свідчить про те що керівництво Укрзалізниці та Пасажирської компанії не розробили сумісну стратегію по виходу з кризового стану пасажирського господарства. Також відсутність потрібних реформ та розробка та впровадження інноваційних технологій теж відсутня. Досі не запроваджено швидкісний рух, ні побудовані швидкісні магістралі. Ще економічна криза та соціальна на фоні пандемії додає своїх проблем. Населення, через не стачу роботи, не має коштів на відпочинок та додаткові поїздки на вихідних та для відпочинку, а це все відбивається на пасажирообігу залізниці у тому числі.

Тому зараз важливо запропонувати пасажирському господарству напрямки та заходи, які зможуть вивести пасажирські перевезення з цього жахливого стану, забезпечить їх додатковим доходом та допоможе надавати населенню комфортні, якісні перевезення, які будуть більш привабливими та приблизить їх хоч трохи до європейських норм та стати конкурентоспроможними на сучасному транспортному ринку.

Необхідно обрати потрібний науковий підхід для формування цього механізму, за допомогою якого можна ефективно дослідити та вирішити проблему управління підприємствами залізничного транспорту.

Раніше існувало три підходи, які було систематизовано до управління організацією: системний, процесний та ситуаційний.

« Системний підхід підкреслює, що керівники повинні розглядати

організацію як сукупність взаємопов’язаних елементів, таких як люди, структури, задачі та технології, які зорієнтовані на досягнення певних цілей в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється [5].

Процесний підхід трактує управління як неперервну серію взаємопов’язаних управлінських дій. Вони називаються управлінські функції.

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує велика кількість факторів як у самій організації, так і в зовнішньому середовищі, визначити найкращий варіант управління організацією неможливо».

«Організацію розглядає теорія управління, що базується на системному підході як множину пов’язаних між собою та певним способом упорядкованих компонентів, які водночас мають властивості всієї системи. Виробничо-господарська організація у широкому розумінні – це сукупність працівників, що цілеспрямовано використовують матеріально-технічні засоби та інформацію для створення матеріальних благ і послуг під керівництвом органу (апарату) управління» [5].

Фатхутдіновим Р.А в останні роки було констатовано наступне: «Нами вперше доведена необхідність застосування до управління конкурентоспроможністю складних об’єктів 20 наукових підходів, кожний з яких більш глибоко висвітлює власний аспект управління. Вони не дублюють, а доповнюють один одного. У літературі часто системний підхід називають інтегральним, який синтезує всі інші підходи… <...> … Спроба включити всі інші підходи в системний підхід на практиці приводить до ігнорування цих підходів…»[8].

Багато різних альтернатив можна запропонувати для вирішення проблеми управління підприємствами пасажирськими вагонними депо. Фатхутдінов Р. А. для задач такого класу пропонує варіантний або ситуаційний, підхід. Він говорить, що застосування ситуаційного підходу ґрунтується на альтернативності досягнення однієї й тієї ж мети під час

прийняття або реалізації управлінського рішення з врахуванням непередбачених обставин. [8].

Інші вчені Долан і Ліндсей говорять, що будь-яка економічна теорія складається з трьох тверджень: про цілі, про обмеження та варіанти вибору. Розуміння структури економічної теорії було б неможливим без ключового припущення, яке допомагає зв'язати елементи в єдине ціле. Його суть полягає в тому, що люди завжди обирають найкращий шлях для досягнення своїх цілей, виходячи з обмежень, з якими вони зустрічаються, люди практично завжди поводять себе раціонально. [9].

Як показує історія, що на протязі 100 років модель управління залізничним транспортом інколи змінювалася. Структура управління залізничного транспорту за часи Союзу мала чотири рівні: міністерство – залізниця – відділок залізниці – лінійні підприємства, але після набуття Україною незалежності, структура управління змінювалася декілька разів. На даний час в Україні модель управління залізничним транспортом фактично має три рівні: міністерство – Укрзалізниця – залізниця. Існуюча модель не відповідає сучасним ринковим відносинам та вимогам директив Європейського союзу.

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

Задачі, що стоять перед залізничною галуззю:

- прискорення потоків пасажирів та товарів, зниження транспортних витрат в економіці та підвищення доступності транспортних послуг для населення;
- підвищення конкурентоспроможності залізничної системи та більш повна реалізація транзитного потенціалу;
- підвищення безпеки та стабільності залізничних перевезень;
- покращення інвестиційного клімату та розвиток ринкових

відносин» .

В своєї роботі науковцями [10] було запропоновано організаційну структуру управління Департаменту пасажирських перевезень далекого сполучення, діяльність якого за технологічним принципом існуючі структури пасажирського господарства доцільно поділити на шість груп:

– вокзали позакласні та 1-го, 2-го та 3-го класів, які надають пасажирам увесь спектр послуг;

– ОДБ та білетні каси для оперативного продажу залізничних квитків на усі види пасажирських поїздів;

– компанії-оператори для перевезення пасажирів з резервами провідників;

– пасажирські вагонні депо для забезпечення планових та капітально-відновлювальних ремонтів вагонів;

– бази обслуговування та пральні комплекси для забезпечення пасажирів постільними речами, білизною та необхідним інвентарем;

– ремонтно-екіпірувальні депо та пункти для виконання поточних видів ремонту, санітарної обробки та екіпірування пасажирських поїздів.

Зараз існує Департамент пасажирських перевезень, якому підпорядковуються три філії: швидкісна компанія, пасажирська компанія та приміського пасажирська компанія. Філії «Пасажирська компанія» належать 45 підприємств перша половина з яких – це вагонні дільниці та депо, а друга – вокзали станцій, всі вони розташовані у різних містах.

До складу входять: 14 вагонних депо; 9 пасажирських дільниць, 21 пасажирський вокзал та УЦОП [10].

Згідно діючого законодавства до монопольного середовища відносяться підприємства, загальний обсяг продукції або послуг яких перевищує певний відсоток для їх відповідної кількості та в любому разі, якщо кількість цих підприємств менш чотирьох.

Наприклад, залізничні вокзали позакласні, 1-го, 2-го та 3-го класів не

можуть бути приватизовані, оскільки в кожному окремому місті України їх не більш ніж чотири. На підставі сказаного залізничні вокзали позначеної вище класності завжди повинні належати до Державної акціонерної компанії «Українські залізниці» спочатку як її філії, а потім – як дочірні підприємства.

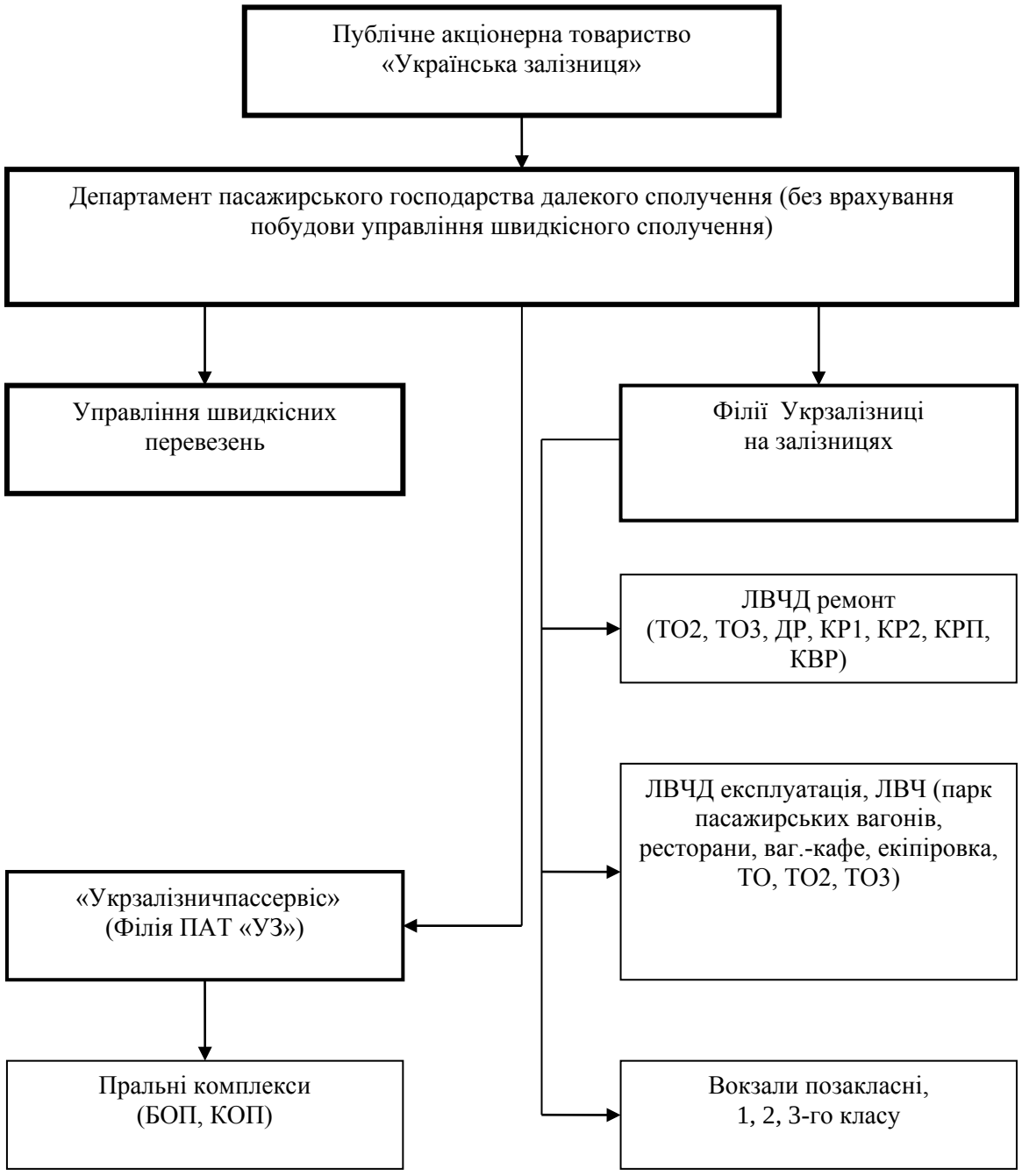
Пасажирські вагонні депо зараз (ПКВЧД) займаються виконанням планових ремонтів пасажирських вагонів деповський (ДР), капітальні (КР1, 2), капітально-відновлювальні (КРП, КВР) так і поточні види ремонту (ТО, ТО2, ТО3).

Є вагонні депо, які виконують одночасно всі види ремонтів, а є ті які виконують лише окремі види. Необхідно визначити якими видами ремонту будуть займатися конкретні депо, які з них будуть займатися лише деповським та капітальним ремонтом (КР-1), а інші лише будуть спеціалізуватися на виконанні капітального ремонту (КР-2) та капітально-відновлювального ремонту КВР (КРП). Ця спеціалізація депо дозволить інше ставлення до проблеми реформування пасажирського господарства [10].

При першому етапі структурної реформи, треба визначитися яким секторам будуть належать нові організаційні структури по перевезенням пасажирів у далекому сполученні, і визначити їх кількість, потім на інших етапах розробити яка буде їх послідовність реформування.

Перший етап пов’язаний з реєстрацією Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» та незначними змінами в існуючій структурі управління пасажирського господарства (рис. 1.1).

Головне пасажирське управління трансформується в Департамент пасажирського господарства, у якому окремо утворюється управління швидкісних перевезень, шість філій Укрзалізниці на базі пасажирських служб. Додатково до організаційної структури Департаменту пасажирського



господарства включено вокзали другого та третього класів. Підготовлена до подальшого розподілу на другому етапі ремонтна база (окремо для експлуатації

Рис. 1.1 Організаційна структура управління господарством дальнього сполучення. *Джерело [10]*

та ремонту). Ця нова структура управління потрібна для підвищення ефективності роботи департаменту на всіх ділянках, скоротити штат та підвищення продуктивності праці.

Стратегічна мета реформування залізничного транспорту полягає у сприянні економічному зростанню та підвищенню добробуту населення через забезпечення доступу до безпечних, надійних, високоякісних транспортних послуг за прийнятною ціною. Для пасажирських перевезень це особливо важливо, тому що якщо не буде запроваджено змін в діяльності залізничного транспорту пасажирські перевезення не зможуть відвоювати свій сегмент ринку, підвищити пасажирообіг та надавати якісні послуги з додатковим сервісом [10].

1.2 Висвітлення проблеми підвищення ефективності пасажирського вагонного депо у наукових працях

Пасажирські перевезення майже в усіх країнах світу є збитковими у своєї більшості. Швидкісні перевезення розвиваються дуже повільно із-за хронічної нестачі інвестицій на вагони нового покоління. Потрібно сказати, що середня швидкість цих поїздів складає 100-120 км/год., а на окремих дільницях досягає 160 км/год. Це дуже мало у порівнянні зі швидкостями поїздів провідних Європейських країн. Високошвидкісного руху не відкрито досі, так як треба покращити інвестиційний клімат та зацікавити інвесторів для вкладання своїх грошей. Соціально значимі приміські перевезення збиткові більше, ніж на 85%.

Ця проблема багатогранна, її вирішували у різні часи вітчизняні та закордонні науковці: економісти, фахівці з управління процесами перевезень, менеджери та управлінці з логістики.

Підвищення ефективності дальнього сполучення в останні часи в Україні активно займаються різні науковці – І. М. Аксьонов, Ю. С. Бараш, Г. Д Ейтутіс, О. М. Кривопішин, О.О. Карась, В.І. Копитко, О.М Розумова, Т. Ю Чаркіна, О.О Матусевич, Н.О Гайдук, В.П. Гудкова, О. М Гудков, та ін.

Автор І. М Аксьонов у своєї монографії [11] розглядає проблеми підвищення ефективності пасажирського комплексу залізничного транспорту. Головне завдання - вирішити економічну проблему пасажирських перевезень ліквідувати їх збитковість. На думку І. М Аксенова, пасажирський комплекс, це – складна, умовно дискретна, динамічно детерміновано-ймовірна відкрита логістична система, яка побудована з взаємопов'язаних елементів. Автор пропонує схему логістичної підприємницької системи обробки пасажирських потоків, яка допоможе підвищити ефективність пасажирських перевезень.

У своїй роботі автори Ю.С Бараш, О.О. Карась [10, с. 231] вказують для того щоб підвищити ефективність пасажирського господарства, при побудові організаційної структури Департаменту пасажирських перевезень на різних етапах структурної реформи за функціональним принципом необхідно:

1. Правильно розподілити структурні підрозділи пасажирського господарства за технологічним процесом роботи або наданням послуг.

2. Об'єднати на кожній залізниці структурні підрозділи з однаковим технологічним процесом у філію, які утворять окрему компанію, побудовану за функціональним принципом і підпорядковану Департаменту пасажирських перевезень.

3. За антимонопольним законодавством визначити, які функціональні компанії на третьому етапі реформування будуть трансформовані з філій Державної акціонерної компанії ДАК «УЗ» в дочірні підприємства та у відкриті акціонерні компанії.

Авторами запропоновані принципи побудови організаційної структура Департаменту пасажирських перевезень на трьох етапах структурної

реформи Укрзалізниці з урахуванням вимог технологічного процесу та антимонопольного законодавства України.

Наукова праця О. М. Кривопішина та Г. Д. Ейтутіса [12], присвячена підвищенню конкурентоспроможності приміських пасажирських перевезень. Науковцями представлена система, яка містить три основні складові: планування, організацію і управління та запропонували удосконалити економічний механізм управління приміськими пасажирськими перевезеннями, як це передбачено концепцією, де вказано на можливість придбання франшиз на право здійснення приміських перевезень протягом відповідного періоду.

У своєї праці В.І. Копитко [13, с. 80], для удосконалення роботи пасажирського комплексу констатує, що впровадженням маркетинго-логістичного підходу в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті є формування системи управління на макрорівні. Ця система управління забезпечить координацію перевізних та пропускних можливостей залізниць та зростаючих об’ємів пасажиропотоків, тобто логістична система повинна бути цілісною, забезпечити акумулювання всіх інформаційних технологій управління перевезеннями, а саме: створення мережі багатофункціональних логістичних центрів, або спеціалізованих логістичних підрозділів, формування довгострокових проектів щодо забезпечення сервісного обслуговування пасажирів.

Формування структури пасажирських залізничних перевезень на основі логістики створює умови для оптимізації перевізного процесу і формування інтермодальних транспортних систем, формування науково обґрунтованого графіку руху поїздів і його оперативного втручання з боку диспетчерської служби, уніфікації системи управління пасажирськими перевезеннями в умовах будівництва швидкісних магістралей, підвищення сфер конкурентної діяльності всіх перевізників у різних сегментах

Монографія Ю.С. Бараш, Т. Ю Чаркіної [14], яка присвячена розв’язанню проблеми підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень на транспортному ринку за рахунок впровадження

системи нових економічних принципів, що дозволять підвищити ефективність функціонування пасажирського та приміського господарства Укрзалізниці. Розроблено узагальнюючий показник оцінки конкуренції пасажирських перевезень на ринку транспортних послуг, який ґрунтується на поєднанні коефіцієнтів, що характеризують: шкоду, яку певний вид транспорту завдає довкіллю та суспільству; обсяг інвестицій в утримання та розвиток транспортної інфраструктури; рівень соціальної спрямованості перевезень; частку ринку, яку займає кожний вид транспорту. Запропонований показник дозволяє об'єктивно порівняти конкурентоспроможність пасажирських перевезень різних видів транспорту. Удосконалено класифікацію пасажирських поїздів в Україні, яка доповнена ознаками, що враховують основні економічні фактори руху: період курсування, територію обслуговування, максимальну відстань перевезень пасажирів, середню маршрутну швидкість, час поїздки та вид рухомого складу.

В своїй роботі О.О Матусевич [15] констатує, що впровадження раціональних зон ефективного курсування окремих сучасних пасажирських поїздів різних видів сполучень за допомогою вартісних техніко-економічних показників надасть змогу побудувати нову класифікацію пасажирських поїздів за новими ознаками. Сьогодні залізниці в основному задовольняють потреби населення та суспільного виробництва у перевезеннях. Проте технологічний рівень перевезень не відповідає зростаючим потребам суспільства. Одним з засобів покращення стану залізниць та підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень є впровадження швидкісного та високошвидкісного руху.

В своїй роботі Н. О. Гайдук [16] констатує, що інвестиційна діяльність на залізничному транспорті - є однією з пріоритетних, особливо в даний час, коли значна частина основних засобів застаріла фізично і морально. На сьогодні існує декілька джерел фінансування (інвестицій): прибуток, амортизаційні відрахування, бюджетне фінансування,

банківський кредит та фінансовий лізинг.

Основним інвестиційним джерелом оновлювання парку пасажирських вагонів є доходи від пасажирських перевезень. Проте рівень тарифів на пасажирські перевезення не відповідає вартості наданих послуг. Відсоток покриття загальних витрат доходами від пасажирських перевезень коливається в межах від 52 до 65 %.

Традиційним джерелом інвестування розвитку діяльності залізниць є кредити банків та міжнародних фінансових організацій. Для цілей кредитування оновлення парку пасажирських вагонів планувалося залучити за період 2007-2015 р. р. вітчизняні кредитні ресурси у обсязі 1,73 млрд. грн. та отримати кредит ЄБРР. Проте розмір цих кредитів під впливом світової економічної кризи значно скоротився і не зможе суттєво допомогти «Укрзалізниці» у вирішенні проблеми оновлення парку пасажирських вагонів.

В монографії автора О. М Розумовой [17] проаналізовано стан пасажирського комплексу України, динаміка його розвитку та причини неефективності пасажирських перевезень в їх збитковості, автором запропоновано застосування системного економічного аналізу у вирішенні сучасних економічних проблем пасажирських перевезень.

На основі системного підходу обґрунтовано вибір стратегії розвитку пасажирського комплексу України, формування маркетингового механізму ціноутворення в даній сфері перевезень, а також оцінено конкурентне середовище і конкурентні позиції транспорту на ринку пасажирських перевезень.

В монографії В.П. Гудковой [18, с. 257], досліджено теоретичні та методологічні засади забезпечення ефективної діяльності підприємств сфери пасажироперевезень. Головну ідея дослідження сконцентровано на необхідності збалансування соціально-економічних інтересів як умови розв’язання проблем функціонування і розвитку сфери перевезення пасажирів. В роботі автором висунуто гіпотезу, що досягнення соціально-

економічної рівноваги у сфері пасажироперевезень – це комплексний процес, заснований на перманентному узгодженні протилежних інтересів та інституційному забезпеченні врегулювання суспільно-транспортних протиріч, що в основі збалансованого функціонування та врівноваженого розвитку сфери пасажироперевезень є усвідомлення компліментарності локальних комерційних і соціальних зв'язків, відповідальності та обов'язковості виконання учасниками відносин виникаючих зобов'язань.

Автор О.М. Гудков [19, с.3], дисертаційна робота якого була присвячена організаційно-економічному розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту України на основі системного підходу, в його роботі на основі статистичної закономірності розроблено механізм організаційно-економічного розвитку системи пасажирських залізничних перевезень, що включає:

- структурно-функціональну модель, яка дозволяє цілеспрямовано і послідовно структурно впорядкувати (реорганізувати) та уточнити функціональну спрямованість елементів системи;

- модель моніторингу станів, яка динамічно та усебічно відслідковує зміну змісту (характеристик) системи.

Автор В. О Котик [20, с.14], яка у своєї дисертаційній роботі займалась підвищенням ефективності функціонування пасажирських перевезень розробила багатоваріантну модель, на підставі якої було розраховано ефективність та доведено вірогідність реалізації цих моделей. Запропоновані у дисертації теоретично-методологічні основи та методичні підходи значно поширюють теорію економіки та управління національним господарством – пасажирськими перевезеннями залізничним транспортом України.

Автором в роботі обґрунтовано доцільність державного регулювання високошвидкісним рухом в Україні з позиції соціально-економічної значущості держави та зроблена оцінка економічної ефективності впровадження високошвидкісного руху з урахуванням декількох можливих моделей.

Автор Т.Ю. Чаркіна [21, с.14], у своєї статті щодо антикризового

управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, автором запропонувано для використати виходу з кризового стану пасажирського комплексу залізничного транспорту використовувати такі стратегії антикризового управління: стратегію «паралельної діяльності», стратегію «стрибка», стратегію «пілотного проекту», стратегію «розшивання вузького місця».

Кожна з цих стратегій може бути використана на окремих напрямках діяльності Укрзалізниці. Також, для введення мультимодальних перевезень, двома та більше видів транспорту, автор пропонує створити транспортні пересадочні вузли – ХАБи в великих містах, які мають туристичний потенціал та великий пасажирообіг перевезень.

Автор констатує, що запропоновані заходи дадуть можливість керівництву Укрзалізниці знизити збитки від пасажирських перевезень, отримати додатковий прибуток пасажирському господарству та Укрзалізниці.

1.3. Нові принципи управління пасажирських перевезень в Україні

Проведений аналіз пасажирського комплексу залізничного транспорту за 20 років показав, що пасажирські залізничні перевезення дуже зменшили свій пасажиробіг як у далекому так і в приміському сполученні. Це велика доля ринку транспортних послуг, на користь автомобільного та авіаційного транспорту. Окрім цього додалися економічна криза та криза пандемії.

За підсумками 2020 року АТ «Укрзалізниця» отримало чистий збиток у розмірі 11,9 млрд. грн. Цей збиток отримано тому, що на залізничну галузь одночасно впливають різні негативні фактори, Зниження доходів від пасажирських перевезень порівняно з 2019 роком впало на 58,3%, а це дуже велика кількість недоотриманих коштів залізницею [22]. Пасажирська компанія констатує, що карантинні обмеження, які були викликані пандемією значно вплинули на рівень економічної активності підприємств, та рухливість

населення. Ці карантинні заходи, яки діяли з березня 2020 року призвели до зупинки усього пасажирського транспорту та зниження попиту на перевезення пасажирів і вантажу.

Зараз керівництво Укрзалізниці запроваджує багато змін, щоб підвищити конкурентоспроможність пасажирських перевезень. Були закуплені вагони нового покоління Крюковського вагона-будівельного заводу, але їх кількості не вистачає на надання якісних перевезень. Запроваджені нові маршрути як у внутрішньому так і у міжнародному сполученні, запроваджено на деяких напрямках гаряче харчування в поїздах, введені додаткові послуги на вокзалах та поїздах, Але цих дій недостатньо, щоб повернути втрачену долю ринку та свій імідж який мала залізниця раніше.

Після проведених організаційних змін у 2017 році, для того щоб підвищити конкурентоспроможність пасажирських перевезень, була запропонована нова структура управління пасажирськими перевезеннями Укрзалізниці (рис. 1), для цього було потрібно скоротити певну кількість штату Департаменту пасажирських перевезень, та окрім цього ліквідувати пасажирські служби на всіх залізницях. Нова компанія об'єднала усю пасажирську залізничну інфраструктуру, крім швидкісних та приміських перевезень [23].

Функції нової компанії включають:

- Вокзальний сервіс;
- Утримання, експлуатація та технічне обслуговування рухомого складу;
- Логістика пасажирських перевезень, що об'єднує обслуговування пасажирських перевезень;
- Поточний, капітальний та капітально-відновлювальний ремонт пасажирських вагонів локомотивної тяги;
- Утримання пасажирської залізничної інфраструктури;

- Можливість участі у складані угод на розробку та поставку рухомого складу нового покоління.

На рис. 1.2 зображено підпорядкування менеджменту вищого рівня Укрзалізниці одночасно Кабінету Міністрів України та Міністерству Інфраструктури, оскільки це питання остаточно не вирішено. Це утворення загального фонду фінансування (інвестування) розвитку пасажирських перевезень запропоновано за принципами Євросоюзу, що є можливим на даний час для Укрзалізниці. Усе це важливо, тому що можливість вкладати гроші у розвиток пасажирських перевезень, буде не тільки у вітчизняні структури, а й закордонні компанії, фізичні особи, компанії Євросоюзу та інших країн [23].

Зараз, коли існує велика нестача коштів в Укрзалізниці для ефективної роботи та надання якісних послуг пасажирам, дуже важливо запроваджувати різні інноваційні заходи, щоб бути інвестиційна привабливими для тих, хто буде вкладати кошти на розвиток залізниці та конкретно у пасажирський сектор.

Після зміни організаційної структури пасажирського департаменту, окрім пасажирський компаній, суттєві зміни відбулися і з приводу функції існуючих вагонних депо Укрзалізниці, з'явились три самостійні незалежні компанії з перевезення пасажирів (пасажирська, швидкісна та приміська), це чітко сформували зони обслуговування компаніями.

Пасажирська залізнична компанія це структурне об'єднання, що входить до складу Укрзалізниця, або працює самостійно як незалежна юридична особа, з метою якісної організації пасажирських перевезень у власному або орендованому рухомому складі та виконанні таких функцій: вокзальний сервіс, утримання, експлуатація та технічне обслуговування рухомого складу, логістика пасажирських перевезень, поточний та капітальний ремонт пасажирських вагонів, утримання пасажирської залізничної інфраструктури. Набір виконавчих функцій для приватних самостійних компаній може коливатися залежно від договірних відносин з Укрзалізницею [23] .

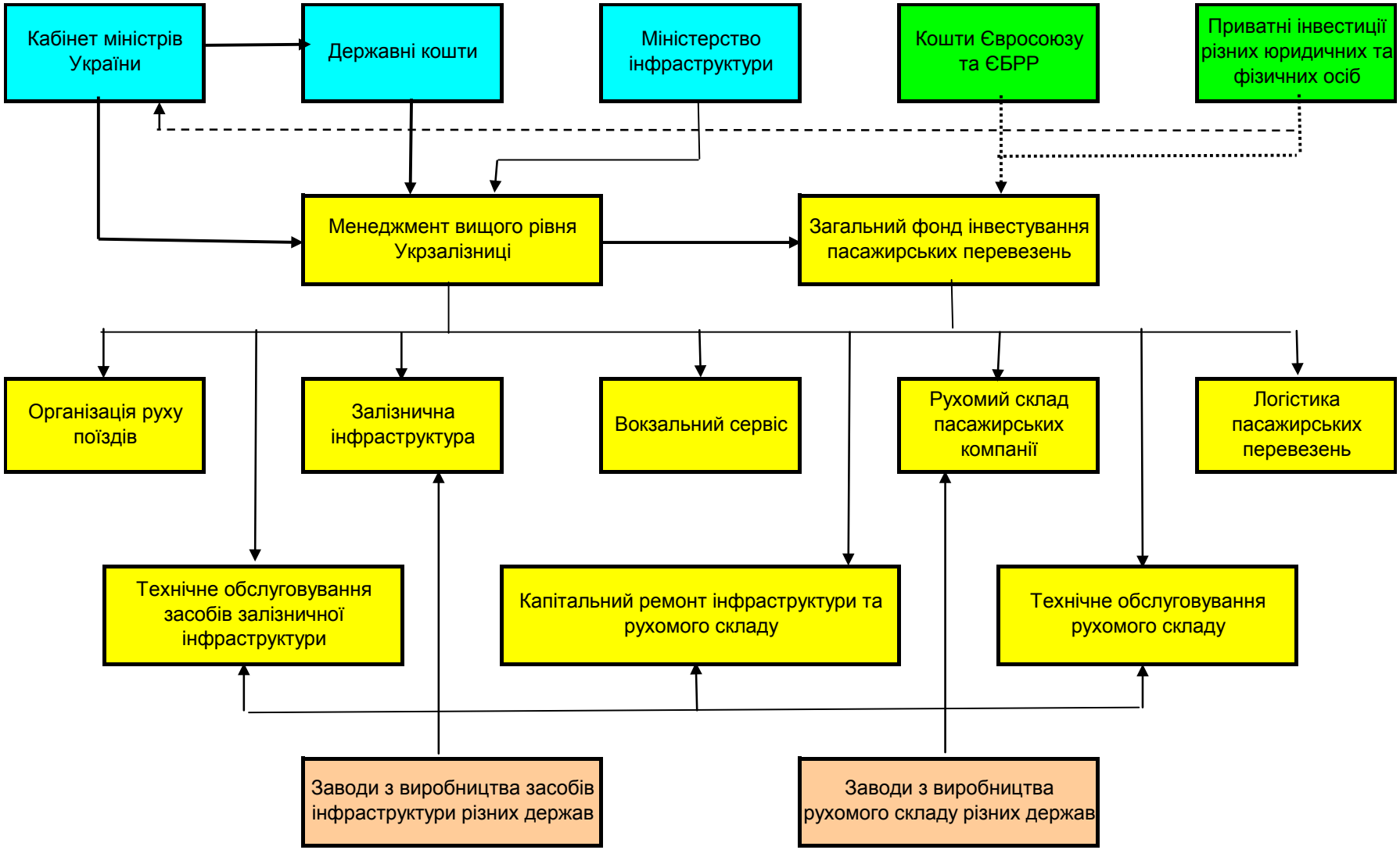


Рис. 1. Структурно-логічна схема організації управління та фінансування пасажирських перевезень

Було виділено три види пасажирських компаній залежно від швидкості руху поїздів та зон курсування [23].

- Швидкісна компанія організує перевезення пасажирів у спеціальному рухомому складі зі швидкостями до 140-160 км/год. Термін знаходження у дорозі не більш 8 год.
- Приміська пасажирська компанія займається перевезеннями пасажирів у міській, приміській, регіональних та міжрегіональних зонах переважно у моторвагонному рухомому складі та вагонах локомотивної тяги (після капітального ремонту).
- Пасажирська компанія займається перевезеннями пасажирів у вагонах локомотивної тяги зі швидкостями до 100-130 км/год на всій території України та за кордоном у відкритих, купейних та спальних вагонах.

Після розподілу зон обслуговування, потребували зміни структури парку вагонів. Вже давно в Україні існує гостра потреба впровадження швидкісних та мультимодальних пасажирських перевезень, тоді вони замінять поступово частину парку вагонів на нові швидкісні поїзди та якісно та вагони нового покоління.

На даний час, коли в Укрзалізниці відсутні кошти на розвиток пасажирських перевезень, щоб залишитися на транспортному ринку та надавати якісні послуги пасажирам, вкрай потрібні розробити інноваційні підходи та напрямки до розвитку пасажирських компаній. Ці підходи та напрямки повинні змінити організацію пасажирських перевезень та принести додаткові кошти залізниці для підвищення її конкурентоспроможності та надання додаткових послуг пасажирам [23].

В нас існує надлишковий реконструйований рухомий склад, який потрібно використовувати за іншим напрямком, наприклад для впровадження залізничного туризму. Це вид діяльності який у багатьох країнах приносить ні малий дохід залізницям та державам.

Але для цього потрібно не тільки ремонт вагонів, проведення додаткових досліджень з визначення популярних туристичних маршрутів,

вивчення попиту на конкретні напрямки цих перевезень, організація туристичного супроводження, автоперевезення до тур. об'єктів, ресторанів та інше. Економічно обґрунтовано цей рухомий склад продати приватним туристичним компаніям і операторам та виконувати для них послуги по організації туристичних перевезень, екіпірування, технічного обслуговування та подальшого виконання ремонтів рухомому складу, що дозволить Укрзалізниця і вагонним депо отримати додатковий прибуток [23].

В останні роки Укрзалізниця не має достатньо коштів для придбання нового пасажирського рухомого складу для виконання прибуткових туристичних перевезень. Брати кредити на закупівлю нових вагонів для туристичних поїздок проблематично, оскільки цей рухомий склад зараз в Україні не виготовляється, а за кордоном він дуже дорогий.

В той же час надлишкові пасажирські вагони локомотивної тяги, які є у вагонних депо у зв'язку з падінням обсягів перевезень та відслужили свій термін – 28 років, можуть бути переобладнані капітально-відновлювальним ремонтом для комфортного перевезення туристів. Але на це потрібні додаткові кошти та наявність попиту на залізничний туризм.

Науковцями було запропоновано наступний технологічний процес організації залізничного туризму [23]:

- Укрзалізниця продає за певні кошти надлишкові пасажирські вагони, що приписані до вагонного депо і термін служби яким вичерпано, приватним компаніям та особам;
- за замовленням власників цих вагонів, за окрему плату вагоне депо виконує їм капітально-відновлювальний ремонт для комфортних туристичних перевезень широкими залізничними коліями;
- Укрзалізниця за окремими договорами з туристичними операторами, або тур. агентами забезпечує курсування туристичних поїздів (безпека руху, заправка вагонів водою, вугіллям, електричною енергією та стоянкою поїздів на станціях, де є туристичні об'єкти);

- вагоне депо за окрему плату забезпечує екіпірування туристичного поїзда або окремих вагонів, їх технічне обслуговування, поточні та капітальні види ремонту, а також забезпечує вагони своїми провідниками під час подорожі.

Забезпечення туристичних поїздів вагонами-ресторанами може відбуватися за різними схемами:

- вагони-ресторани передаються за договорами оренди приватній компанії або фізичній особі у відповідному технічному стані;
- вагони-ресторани за окремими договорами після ремонту та переобладнання продаються приватній компанії або фізичній особі;
- приватні компанії або фізичні особи можуть закупляти нові вагони-ресторани у будь-якого покупця.

Вартість нового вагону з НДС Крюковського вагоноремонтного заводу становить 30 млн. грн.

Усі інші види послуг (формування туристичних груп, укладання договорів з контрагентами, забезпечення туристів харчуванням у поїзді, кафе і ресторанах, супровід поїздів туристичними гідами і стюардами, організація екскурсій, за необхідністю проживання у готелі та трансферні перевезення) буде виконувати приватна туристична компанія або туристичний агент[23].

Таким чином пасажирські вагонні депо та Укрзалізниця отримають нове постійне джерело для додаткового доходу та можливість надання додаткових робочих міст.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ ВАГОННИМ ДЕПО

2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності пасажирського вагонного депо

Пасажирське вагонне депо (ПКВЧД) створене для забезпечення перевезень пасажирів, вантажу та вантажобагажу у внутрішньому, міждержавному та міжнародному сполученні; організації ремонту й утримання у належному стані рухомого складу; забезпечення безпеки руху та схоронності багажу; охорони праці в пасажирському господарстві; підвищення культури обслуговування пасажирів на вокзалах та в поїздах.

Види діяльності, які виконують пасажирські вагонні депо залізниці: Основна діяльність, якою є безпосередньо перевезення пасажирів, багажу та вантажобагажу (тобто переміщення з пункту відправлення в пункт призначення з використанням технічних і експлуатаційних засобів); виконання всіх видів ремонтів та технічне обслуговування пасажирських вагонів.

Підсобно-допоміжна діяльність – це сукупність операцій, які надаються до, одночасно та після виконання основної послуги, що пов’язана з перевезенням пасажира, багажу та вантажобагажу. Підсобно-допоміжною діяльністю є обслуговування пасажирів, їдальні, промислове виробництво (ремонт на сторону), реалізація власного виробництва на сторону (це можуть бути двері, столярка, металоконструкції), розміщення реклами в поїздах, власне виробництво (запчастини, матеріали, супутні роботи для ремонту та експлуатації вагонів. Цими послугами можуть користуватися не тільки пасажири залізниць, а і звичайні громадяни [24].

За результатом роботи ПКВЧД-11 за 12 місяців 2019 року отримано збиток у сумі 93 773тис. грн, що менше на 102 160 тис. грн, або на 48 % факту аналогічного періоду минулого (195 933 тис. грн.). Збитки депо зменшено у зв’язку зі збільшенням на 21 643 тис. грн прибутку від підсобно-

допоміжної діяльності (42 105 тис. грн у 2019 році проти 20 462 тис. грн у 2018 році). Збитки від експлуатаційної діяльності зменшилися на 80 022 тис. грн, від іншої операційної діяльності збільшились на 162 тис. грн, від іншої фінансової діяльності збільшились на 464 тис. грн, від іншої діяльності фінарезультат покращено на 1 121 тис. грн .

Доходи за 12 місяців 2019 року отримані у сумі 392 976 тис. грн, що більше на 68 090 тис. грн, або на 21% плану (324 886 тис. грн) та на 148 247 тис. грн, або на 61% більше ніж за 12 місяців 2018 року (244 729 тис. грн).

Витрати – 486 749 тис. грн., що більше на 42 772 тис. грн, або на 9,6% планового завдання (443 977 тис. грн) та більше на 46 087 тис. грн, або на 10,5%, ніж за 12 місяців 2018року (440 662 тис. грн).

Розглянемо техніко-економічні показники роботи ПКВЧД-11.

Техніко-економічні показники по-перше дозволяють нам порівнювати технічний та організаційний рівень підприємства, по-друге аналізувати динаміку роботи підприємства, його сучасний стан, планувати і аналізувати технічний рівень підприємства, рентабельність підприємства, використання основних і оборотних фондів та трудових ресурсів та ін.

З таблицы 2.1 видно, кількість перевезених з 2017 по 2019 роки у ПКВЧД-11 практично не змінилась, у 2018 році кількість пасажирів становить 2025462 чоловік, що більше ніж у 2017 році на 6083 пасажира це. У 2019 році перевезено 1972488 пасажирів, що менше чим у попередньому році на 52 974 пасажира це на 3% менше 2018 року.

Таблиця 2.1

Динаміка техніко-економічних показників ПКВЧД – 11

за 2017-2019 роки.

Джерело: [26]

Показники	Одиниця виміру	2017	2018	2018\2017	2019	2019\2018
1	2	3	4	5	6	7
1. Перевезено пасажирів	чол.	2019379	2025462	1,003	1972488	0,97
2. Деповський ремонт пасажирських вагонів	ваг	135,00	133,00	0,98	132,00	0,99
3. Капітальний ремонт вагонів (КР-1)	ваг	10,00	23,00	2,3	18,00	0,78
4. Ваг-км пас. ваг. на всьому шляху прямування	тис. ваг/км	45851,70	45174,00	0,98	45237,00	1,001
5. Прослідування вагонів через ПТО	ваг	114608,00	125270,00	1,09	143232,00	1,14
у т.ч.:						
- свого формування	ваг	33457,00	33477,00	1,0005	33541,00	1,001
- по обороту	ваг	4112,00	4221,00	1,026	4301,00	1,018
6. Поточний відцепочний ремонт пасажирських вагонів	ваг	147,00	132,00	0,89	156,00	1,18
7. Приведені вагони по об'ємам всього	тис. пр. ваг.	4509,91	4416,48	0,98	4711, 99	1,06
8. Контингент всього	чол.	1852	1794	0,97	1716	0,95
у т.ч.:						
- по експлуатації	чол.	1640	1599	0,98	1547	0,98
- підсобна діяльність	чол.	212	195	0,92	169	0,87
9. Фонд оплати праці, всього	тис. грн.	166196,50	199973,00	1,2	263342,00	1,31
10. Середньомісячна з/п по підприємству	грн.	7478,24	10213,00	1, 36	12788,60	1, 25
11. Експлуатаційні витрати	тис. грн.	272532,00	207091,00	0,76	432907,00	2,09
12. Продуктивність праці	пр. ваг/чол.	2751,60	2286,80	0,83	2370,50	1,04
13. Підготовлено та відправлено вагонів в рейс - всього	ваг.	32 565	33 477	1,03	34 227	1,02
14. Собівартість одного ваг-км	грн.	10880,00	11822,00	1,09	12648,00	1,07

На рисунку 2.2. показана динаміка деповського, капітального та поточного ремонту пасажирських вагонів. ремонт вагонів у 2018 році зменшився на 2 вагона це 2% , у 2019 році на 1 вагон, що складає 1% у порівнянні з 2018 роком. А капітальний ремонт вагонів (КР-1) навпаки збільшився у 2018 році на 13 вагонів, що складає 230 %, у 2019 році виконано на 5 вагонів менше це 22%. Що стосується деповського ремонту то його кількість у 2018 скорочена на 15 вагонів (9%), а у 2019 році збільшилась у порівнянні з 2018 на 24 вагона, що становить 18%.

Слід зазначити, що в депо недоукомплектованість штату, задіяних на ремонті на зазначений план необхідно було 117 чоловік, а середньоспискова чисельність становила 100 чоловік.

Фактична собівартість деповського ремонту вагонів:

за 12 міс. 2019р. – 219,4 тис. грн.;

за 12 міс.. 2018р. – 181,8 тис. грн.

Рис. 2.1. Динаміка кількості перевезених пасажирів ПКВЧД-11 за 2017-2019 рр., *Джерело: [26]*

Рис. 2.2. Динаміка кількості деповського, капітального та поточного ремонту пасажирських вагонів у ПКВЧД-11 за 2017-2019 рр.

Джерело: [26]

Капітальний ремонт вагонів.

План ремонту на 12 місяців 2019р. – 17 вагонів (фінансовий план 12 вагонів)

Факт ремонту за 12 місяців 2019р. – 18 вагонів (ПКВЧД-11 – 18 вагонів)

Факт ремонту за 12 місяців 2018р. – 22 вагонів (ПКВЧД-11 – 19 вагонів, ПКВЧ-1 – 3 вагон)

Фактична собівартість капітального ремонту вагонів (без урахування прийнятих ремонтів від інших філій ПК):

за 12 місяців 2019р. – 590,9 тис. грн.

за 12 місяців 2018р. – 255,1 тис. грн.

Як видно собівартість капітального ремонту збільшилась, це сталося тому, що подорожчали запасні частини та матеріали, які затребувані для капітального ремонту вагонів.

На рисунку 2.3. показана динаміка прослідування вагонів через ПТО, кількість прослідуваних вагонів збільшилась у 2018, в порівнянні з 2017

роком на 10 662 вагона (9%). А в 2019 році на 17 962 вагона (14%) прослідувало через ПТО більше, чим у 2018 році, це викликано тим,

Рис. 2.3. Динаміка прослідування вагонів через ПТО
за 2017-2019 роки
Джерело: [26]

що була необхідність збільшенням у технічному огляді вагонів за даний період, щоб вони знаходились у належному стані для перевезення пасажирів. Окрім цього з таблиці 2.1 видно, що кількість вагонів свого формування складає вагому більшу частину у порівнянні з вагонами по оборту.

Як показано в таблиці 2.1**.,** динаміка кількості приведених вагонів, за цей період у 2017 році 4509,91 тис. пр. ваг. в 2018 році 4416,48 скоротилась на 93,43 тис. пр. ваг. (2%), але вже у 2019 році ця кількість склала 4711, 99 тис. пр. ваг. вона збільшилася на 295,51 тис. пр. ваг.(6%).

У таблицы 2.2 представлено весь контингенту вагонного депо. Що стосується контингенту ПКВЧД-11 за даний період 2017-2019 року, як ми бачимо на рисунку 2.4., що відбувається поступове зниження кількості

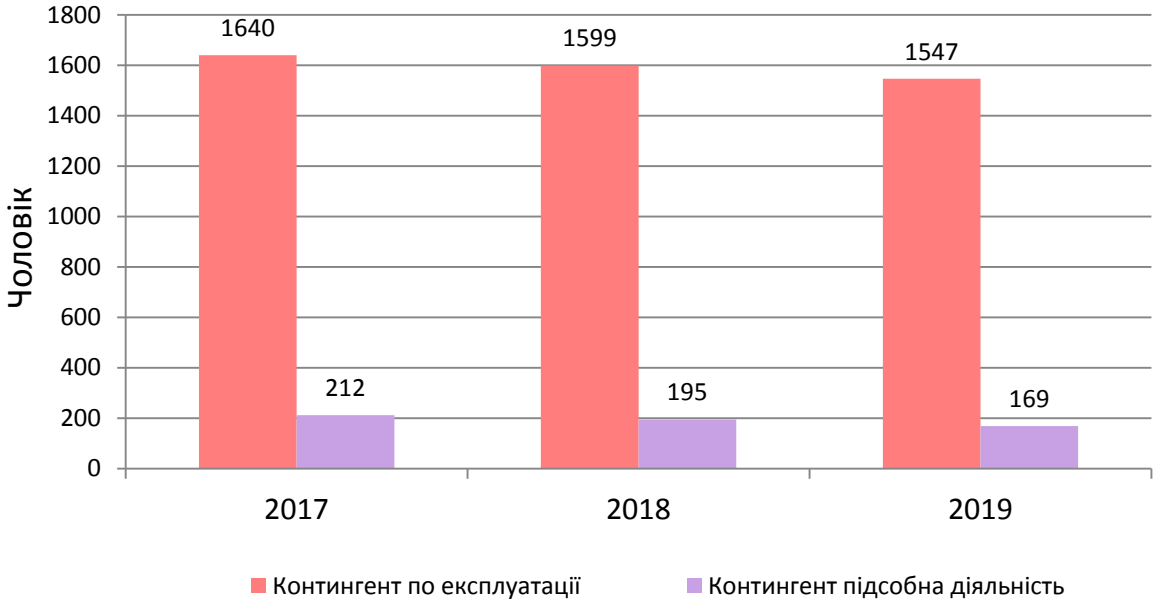


Рис. 2.4. Аналіз контингенту ПКВЧД-11 за 2017-2019 роки

Джерело: [26]

контингенту як по експлуатаційній так і по підсобно-допоміжної діяльності. Причому за 2018 рік зменшився контингент на 58 працівників, з них 41 на експлуатаційної діяльності, та 17 працівників на підсобно-допоміжної діяльності. А у 2019 році скорочення відбулося на 78 працівників, з них 48 чоловік по експлуатації та 26 чоловік по підсобно-допоміжної діяльності в цілому за три роки ПКВЧД-11 скоротило свій контингент на 136 працівників, що не могло не вплинути на роботу підприємства.

На рисунку 2.5 представлено аналіз продуктивності праці пасажирського вагонного депо. Продуктивність праці – це здатність конкретної праці створювати певну кількість продукції за одиницю робочого часу. Продуктивність праці підвищується, якщо збільшується виробництво продукції на одиницю робочого часу або зменшуються затрати праці на одиницю вироблюваних продуктів.

Як ми бачимо у 2018 році продуктивність праці зменшилась на 464,8 пр. ваг/чол., що склало 17%, це дуже сильне зниження продуктивності відбулося через недоукомплектованісті штату, задіяних на ремонті на зазначеному у плані.

Рис.2.5. Аналіз обсягу продуктивності праці у ПКВЧД-11 за 2017-2019 роки. *Джерело: [26]*

У 2019 році продуктивність праці збільшилась у порівнянні з 2018 роком на 83.7 пр. ваг/чол., (4%), але це все одно нижче показника 2017 року, це пов'язано з тим, що відбувається скорочення контингенту та ще недостатня оптимізація робочих місць, які відбуваються при реформуванні на Укрзалізниці.

Ще один аналіз показника, який характеризує роботу ПКВЧД-11 кількість вагонів, які підготовлено та відправлено в рейс. На рисунку 2.6 представлено динаміка кількості вагонів яка збільшилась за аналізуємий період. У 2018 році кількість підготовлених і відправлених вагонів збільшилась на 912(3%) вагонів у порівнянні з 2017 роком, у 2019 році на 750(2%) вагонів більше, Собівартість одного підготовленого та відправленого вагона в рейс в 2018р. складає 11 852 грн. (при плані -11546 грн.), що більше на 306 грн.(на 3%), собівартості 2017р. (10884 грн.) на 968грн. (9%)

Рис. 2.6. Динаміка кількості підготовлених та відправлених вагонів в рейс за 2017-2019 роки. *Джерело: [26]*

Розглянемо роботу підсобно-допоміжної діяльності ПКВЧЛ-11, яка представлена у таблиці 2.2. Як ми можемо бачити, що цей вид діяльності у вагонному депо прибутковий. Доходи у 2018 році склали 52 928 тис. грн, а у 2019 році 80 127 тис. грн. Доходи збільшились у 1, 54 рази за рахунок підвищення цін та розширення асортименту сервісної послуги.

Таблиця 2.2.

Доходи, витрати підсобно-допоміжної діяльності за 2018, 2019 роки

Джерело: [26]

№ п/п	Підсобно-допоміжна діяльність	одиниці виміру	12 міс. 2018р.	12 міс. 2019р.		відхилення до плану		відхилення до минулого року	
			звіт	план	звіт	(+;-)	%	(+;-)	%
1	**Доходи від послуг ПДД**	**тис.грн**	**52 928**	**82 167**	**80 127**	**-2 040**	**97.5**	**27 199**	**151.4**
2	**Елементи витрати ПДД всього, у т.ч.**	**тис.грн**	**32 466**	**38 468**	**38 022**	**-446**	**98.8**	**5 556**	**117.1**
	Фонд оплати праці	*тис.грн*	*17 877*	*23 736*	*20 675*	*-3 061*	*87.1*	**2 798**	**115.7**
	Відрахування	*тис.грн*	*3 967*	*5 222*	*4 489*	*-733*	*86.0*	**522**	**113.2**
	Матеріали	*тис.грн*	*-919*	*2 010*	*-823*	*-2 833*	*-40.9*	**96**	**89.6**
	Паливо	*тис.грн*	*6 793*	*10 434*	*5 633*	*-4 801*	*54.0*	**-1 160**	**82.9**
	Електроенергія	*тис.грн*	*8 132*	*8 442*	*8 208*	*-234*	*97.2*	**76**	**100.9**
	Амортизація	*тис.грн*	*7 746*	*5 704*	*6 452*	*748*	*113.1*	**-1 294**	**83.3**
	Інші витрати	*тис.грн*	*-11 768*	*-20 061*	*-7 053*	*13 008*	*35.2*	**4 715**	**59.9**
3	**Фінансовий результат**	**тис.грн**	**20 462**	**43 699**	**42 105**	**-1 594**	**96.4**	**21 643**	**205.8**
4	**Рентабельність**	**%**	**63.0**	**113.6**	**110.7**	*-3*	*97.5*	**48**	**175.7**

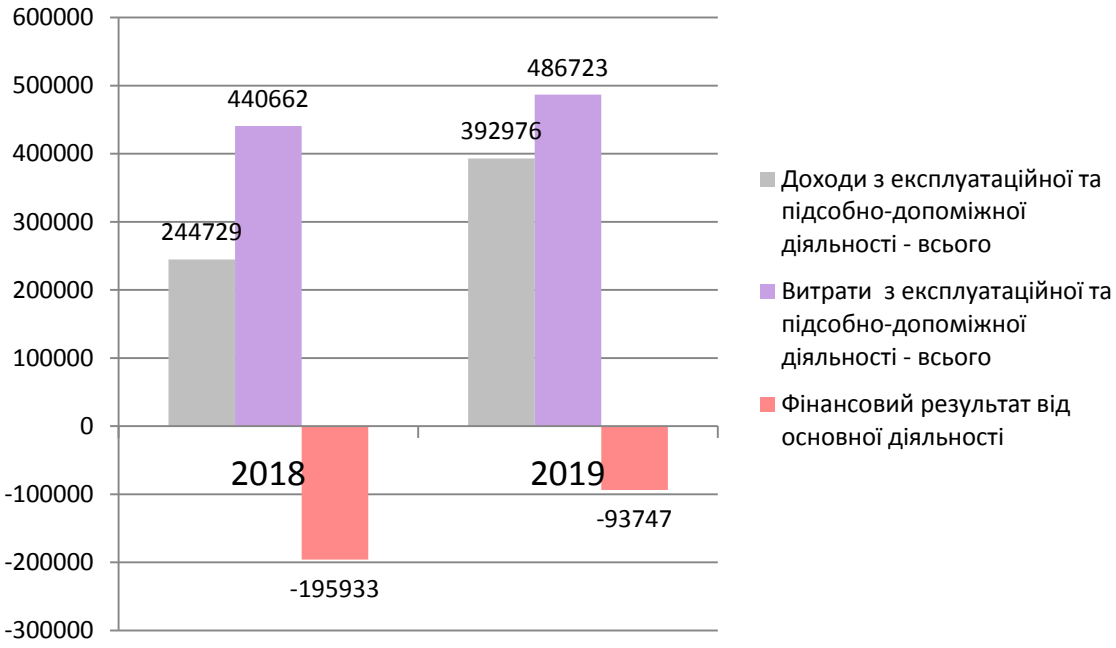


Рис. 2.7 Фінансові результати від основної діяльності за 2018-2019 роки.

Джерело: [26]

Витрати підсобно - допоміжної діяльності теж збільшилися на 11,7 %, за рахунок по- перше збільшення витрат на електроенергію, за рахунок

збільшення цін, та через передачу іншим підприємствам «Послуги пральні» у 2019 році. Прибуток від підсобно - допоміжної діяльності склав у 2018 році 20 462 тис. грн., а у 2019 році збільшився до 42 105 тис. грн. Це говорить про те що потрібно розвивати цю діяльність, за рахунок впровадження нових послуг на вокзалах та поїздах.

Таблиця 2.3.

Фінансові результати роботи ПКВЧД-11 за 2018-2019 роки.

Джерело: [26]

	Показники	**Од. вимір у**	**Звіт 12 міс. 2018 року**	**12 міс. 2019 року**		**Відхилення до плану**		**Відхилення до минулого року**	
				план	**звіт**	**(+;-)**	**%**	**(+;-)**	**%**
9	Фінансовий результат від основної діяльності	тис. грн	-195 933	-120 312	-93 747	26565,0	78%	102 186,0	47,8%
9.1	у т.ч. – від експлуатаційної діяльності	тис. грн	-206 091	-154 607	-126 069	28538,0	82%	80 022,0	61,2%
9.2	- від підсобно-допоміжної діяльності	тис. грн	20 462	43 699	42 105	-1594,0	96%	21 643,0	205,8 %
9.3	- від іншої операційної діяльності	тис. грн	-8 092	-9 404	-8 254	1150,0	88%	-162,0	102,0 %
9.4	- від іншої діяльності	тис. грн	-2 212	0	-1 529	-1529,0	0	683,0	69,1%

Фінансові результати роботи підприємства ПКВЧД – 11 наведено в таблиці 2.3. Як ми можемо він бачити має від'ємній результат , як і від основої діяльності (-195 933 тис. грн.) у 2018 році, так і в 2019 має від'ємній результат. Але збиток у 2019 році зменшився, він становить (- 93 747 тис. грн.), це відбувається, в основному, за рахунок збільшення доходів від підсобно - допоміжної діяльності. Від експлуатаційної діяльності збиток склав в 2018 році (-206 091 тис. грн.), у 2019 році збиток зменшився до (-126 069 тис. грн.) Пасажирські перевезення завжди збиткові, тому що мають не обґрунтовані тарифи та соціально спрямовані. А місцеві органи не компенсують Укрзалізниці кошти за перевезення пільгових категорій

пасажирів.

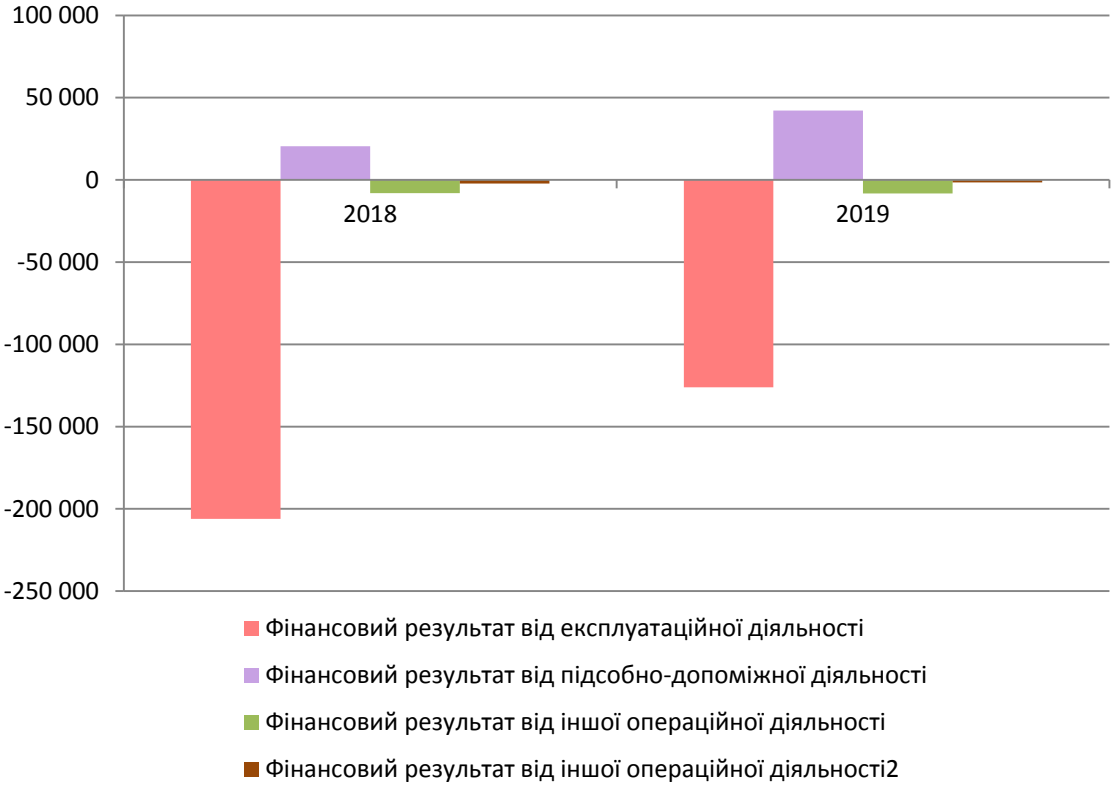


Рис. 2.8 Фінансові результати роботи ПКВЧД-11 за 2018-2019 роки.

Джерело: [26]

На рисунку 2.8 ми наочно бачимо всі види фінансових результатів, експлуатаційна, операційна діяльності мають від'ємній результат, їх діяльність збиткова, і бачимо що прибуток йде депо тільки від підсобно-допоміжної діяльності. Це говорить про те, що можливо розширити послуги цієї діяльності, запропонувати нові їх види пасажирам.

2.2. Сучасний стан парку пасажирських вагонів

Успішна організація перевезень вантажів та пасажирів при мінімальних експлуатаційних витратах залежить від техніко-економічних параметрів, які задаються під час розроблення, конструювання і виготовлення вагонів. В експлуатації головне - правильно і ефективно ці параметри використовувати.

Парк пасажирських вагонів (ППВ) - сукупність вагонів для перевезення пасажирів (м'які, купейні, некупейні, міжобласні) і їх обслуговування (вагони-ресторани, багажні, поштові), а також службові і службово-технічні вагони та спеціального призначення.

Парк пасажирських вагонів призначений для перевезень пасажирів у міждержавному та внутрішньодержавному повідомленнях. Пасажирські вагони обладнані пристроями освітлення, опалення та вентиляцією або системою кондиціонерів.

Загальний парк пасажирських вагонів ділиться на складові частини за належністю вагонів. У кожній залізничній мережі є свій парк пасажирських вагонів, необхідний для задоволення потреби в пасажирських перевезеннях. У свою чергу парк пасажирських вагонів дороги приписаний до лінійних підприємств дороги, що здійснює формування поїздів і їх підготовку до рейсу. Приписка проводиться на основі паспорта вагона, в якому відображені його постійні характеристики: номер, серія і тип, дата і місце споруди, конструктивні особливості.

Парк пасажирських вагонів розподілене між залізницями пропорційно існуючому плану формування поїздів.

ПКВЧД-11 виконує капітальний (КР-1), деповський, капітально-відновлювальний ремонти та ТО

Капітальний ремонт (КР-1) першого обсягу - виконується на ВРЗ з метою відновлення технічного стану вагонів шляхом заміни несправних складових частин та деталей , модернізація окремих вузлів. Проводиться не раніше як через 5 років.

Капітально-відновлювальний ремонт (КВР) - з відновленням ресурсу несучих елементів кузовів і візків, оновлення обладнання, продовження терміну експлуатації згідно технічних умов. Проводиться не раніше як через 28 років.

Деповський ремонт (ДР) – плановий ремонт вагонів, що проводиться між КР, з метою відновлення їх працездатності, із заміною чи ремонтом

деяких складових частин, а також модернізацією окремих вузлів. Календарні строки проведення ДР вагонів встановлені через 6 місяців для вагонів швидкісних поїздів, поштових – 1 рік, вагонів спецпризначення – 2-4 роки.

ТО-1 – технічне обслуговування вагонів у складі поїзда на станції формування і обороту перед відправленням у рейс і в рейсі на пасажирських станціях, де є ПТО;

ТО-2 – технічне обслуговування в пунктах формування, проводиться два рази на рік перед початком літніх або зимових перевезень пасажирів (квітень, жовтень);

ТО-3 – єдина технічна ревізія основних вузлів пасажирських вагонів, виконується в пунктах приписки з відчепленням від составу поїзда, а також перед початком експлуатації вагонів, які не використовуються в перевезеннях більше ніж 3 місяці.

Для порівняння різних типів пасажирських вагонів використовуються такі питомі показники, як місткість (розрахункова населеність) на одиницю довжини або площі підлоги, потужність тягових двигунів на вісь (для моторних вагонів тобто приміського або поміжобласного типу). Дуже велике значення має рівень комфортності, забезпечення зменшення ергономічних (фізичних, нервових та психічних) навантажень на пасажирів, дотримання санітарних і естетичних вимог [27].

Дуже важливо правильне визначення параметрів вагонів, від цього залежать:

- раціональні витрати матеріальних цінностей;
- продуктивність праці при організації перевезень;
- ефективність міждержавних перевезень;
- забезпечення безпеки руху.

Якщо оптимально використовувати зазначені параметри пасажирських вагонів, ми будемо мати найменшу собівартість пасажирських перевезень та мінімізуємо збитковість та підвищуємо їх рентабельність.

Використання вагонів пасажирського парку оцінюють за такими показниками:

1) пробіг вагонів;
2) тривалість комерційної експлуатації;
3) продуктивність вагона.

Таблиця 2.4

Структура пасажирських вагонів за роками побудови [26].

Рік побудови	Усього вагонів	у тому числі по типах												
		РІЦ	СВ	К	ПЛ	МО	МОс	Б	Р	СЛ	АВТ	СТ	ЗАК	Інші
1968	2		1	1										
1970	1			1										
1971	4		2	2										
1973	1			1										
1974	3		1	1	1									
1975	6			4	2									
1976	5		1	4										
1977	6			1	1		1	2					1	
1978	7		1	4	1								1	
1979	10			5	2			2		1				
1980	17		2	9	5								1	
1981	3			1	2									
1982	17	1	1	3	12									
1983	18			15	3									
1984	16			4	12									
1985	32		1	11	19				1					
1986	7			5							1	1		
1987	7			4	2							1		
1988	42		1	6	34					1				
1989	41		1	17	20						2	1		
1990	10			8							2			
1991	30		1	11	18									
1999	6				6									
2000	2				2									
2003	6			3			3							
2004	1			1										
2005	3			3										
2007	9			9										
2008	14		7	3	4									
2019	14		2	12										
Всього	340	1	22	149	146		4	4	1	2	5	3	3	

Рис. 2.9. Структура парку вагонів ПКВЧД - 11 по рокам побудови. Джерело [26].

Рис. 2.10. Структура парку вагонів ПКВЧД - 11 по типам вагонів

В ПКВЧД-11 станом на 20.01.2020 року на балансі знаходиться 340 пасажирських вагонів. Аналіз парку вагонів включає в себе наступні показники:

- аналіз оновлення пасажирського парку;

- аналіз руху вагонів занапрямком рухомого складу.

Згідно за даними таблиці 2.4 на сьогоднішній день в ПКВЧД-11 на балансі перебувають 340 вагонів. В 2008 році парк депо був поповнений 14 вагонами з них: 7 вагонів СВ, 3 вагона купе, 4 вагона плацкарт. Після цього до 2019 року не було зовсім поповнення парку вагонів.

Останнє поповнення відбувалося в 2019 році, воно склало усього 14 вагонів, з них 2 вагона класу СВ та 12 купейних вагона Крюковського вагона будівельного заводу.

Нові вагони на відміну від старих, візки КВБЗ відповідають усім сучасним вимогам до ходових частин пасажирських вагонів. Розраховані на рух зі швидкістю 160 км/год. вони мають безколискову конструкцію та обладнані дисковою гальмівною системою з протиюзним пристроєм. Нова конструкція успішно забезпечує необхідні показники плавності ходу, під час руху. Візки мають термін служби 40 років.

А ще в нових вагонах інтер'єри купе складатимуться переважно з комплектуючих, виробництво яких за ініціативою правління освоєно цього року на нашому українському підприємстві. Тепер маємо стелі, столики, внутрішні двері і перегородки, м'які меблі та інші більш дрібні деталі інтер'єру – поручні, вішаки – зроблено на КВБЗ. Та ще на полу нове спец покриття з шумоізоляцій ним ефектом [28].

Кількість вагонів віком до 25 років становить 61 вагон, що становить 18%.

Кількість вагонів у яких фізичний знос становить від 60 – 100 %, тобто, які перебувають на балансі від 25 до 40 років мають загальну кількість 240 вагонів це становить 70%

Таблиця 2.5

Робочій парк вагонів ПКВЧД-11 за 2017-2019 роки.

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

Таким чином ми спостерігаємо оновлення пасажирського парку, проте незначне (0,04%), більш переважає старіння основних фондів.

Кількість вагонів, які знаходяться на балансі підприємства та понад 40 років їх загальна кількість становить - 39 вагонів, що складає 11, 4%. Дані вагони мають 100% фізичний знос та не функціонують в діяльності підприємства.

Наглядно видно з таблиці 2.5, що протягом звітного періоду 2017-2019 роки, кількість вагонів постійно зменшується. З 210 вагонів у 2017 році залишилось 167 вагонів на 2019 рік, на 43 пасажирських вагона зменшився парк ПКВЧД-11.

Як ми бачимо по кожному з даних напрямків відбулось скорочення вагонів, окрім напрямку Дніпро-Москва.

Але у 2018 році більше усього постраждав напрямок 618/617 Дніпро-Запоріжжя-Одеса, з 2 поїздів на 8 вагонів, залишилось 2 поїзди усього по вагони. На 50%, а у 2019 році залишився усього 1 поїзд на 2 вагони, дуже скоротили цей напрямок, хоча він дуже затребуваний.

Напрямок 63-64 Дніпро-Одеса був скорочений з 2 поїздів на 34 вагона, у 2018 стало 2 поїзди на 28 вагонів, а вже 2019 році 2 на 26 вагонів.

Напрямок 179/180 Дніпро-Київ – фірмовий поїзд, який дуже користується попитом, тому що ходить у зручний час, теж скоротився. У за період з 2017 – 2019 рік на 10 вагонів курсувати стало менше, це дуже велика кількість.

Міжнародні напрямки, які були завжди прибуткові це напрямок

115/116 Дніпро-Санкт-Петербург теж було скорочено на 2 вагони, а напрямок 106/105 Дніпро-Москва, який дуже користується попитом збільшили з 2 поїздів по 12 вагонів на 3 поїзда по15 вагонів.

Загальна кількість робочого парку вагонів протягом 2017-2019 років була зменшена на 43 вагона – це склало 20,5 %.

Пасажирський робочий парк вагонів ПКВЧД- 11 знаходиться, як і все пасажирське господарство в дуже незадовільному стані. Для того щоб надавати послуги в пасажирських перевезеннях необхідно швидше поповнити парк вагонами нового покоління.

2.3.Сучасна структура управління пасажирського вагонного депо

Пасажирські депо створюються з метою забезпечення перевезень пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти у внутрішньому, міждержавному та міжнародному сполученнях, організації ремонту і утримання у належному стані рухомого складу, екіпірування пасажирських поїздів усім необхідним інвентарем і постільною білизною, проведення єдиної технічної ревізії, поточного, деповського, капітального та капітально-відновлювального

ремонту пасажирських вагонів, безпеки руху, здійснення підсобно-допоміжної діяльності, охорони праці в пасажирському господарстві, підвищення культури обслуговування в поїздах.

Згідно з Положенням про структурний підрозділ «Дніпровське пасажирське вагонне депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (нова редакція) [29] кожне підприємство має свій апарат управління та організаційну структуру.

Сукупність цехів, дільниць та інших виробничих підрозділів підприємства і взаємозв'язки між ними і становлять виробничу структуру підприємства [30] .

Дніпровське пасажирське вагонне депо (ПК ВЧД-11), яке є з 2016 року відособленим структурним підрозділом Придніпровської залізниці і входить до складу служби пасажирського господарства згідно наказу начальника залізниці. Пасажирське вагонне депо на теперішній час має бюрократичну структуру управління залізничним транспортом, але побудована за продуктовою схемою.

Вагонне депо створено в цілях забезпечення потрібного об'єму пасажирських перевезень, утримання вагонного парку в справному стані, проведення своєчасного і якісного технічного огляду і ремонту пасажирських вагонів, їх технічного обслуговування в потягах, підготовки вагонів в рейс, забезпечення безпеки руху потягів, підвищення якості і культури обслуговування пасажирів в потягах, зниження собівартості і підвищення прибутковості пасажирських перевезень.

Вагонне депо не є юридичною особою. Вагонне депо в своїй діяльності керується діючим законодавством України, наказами, іншими нормативними актами Міністерства транспорту України і АТ «Укрзалізниці», залізниці, а також Положеннями про відповідне вагонне депо. Вагонне депо має право укладати господарські договори, набувати майнові та немайнові права, проводити реалізацію продукції (робіт, послуг), виступати позивачем

у судових органах на підставі доручення, виданого начальником залізниці. Має відокремлений баланс, субрахунок розрахункового рахунку залізниці в банку і печатку із зображенням найменування залізниці та своїм власним. Веде встановлену залізницею бухгалтерську та статистичну звітність. Вагонне депо виконує роботи та надає послуги відповідно до дорученого залізницею завдання та укладеними договорами, здійснює заходи з економного використання трудових, матеріальних та енергетичних ресурсів.

Предметом основної діяльності вагонного депо є діяльність у сфері транспортних послуг, а також здійснення (без шкоди основному виробництву) іншої, обумовленої в статуті Придніпровської залізниці і не забороненої законодавством України, діяльності, у тому числі тих, що потребують, отримання спеціальних ліцензій.

Основними задачами пасажирських вагонних депо є :

– Надання послуг з перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти у внутрішньому, міждержавному та міжнародному сполученнях;

– Допоміжне обслуговування наземного транспорту;

– Виробництво, експлуатація, модернізація, деповський, капітальний, поточний та інші види ремонту, технічне обслуговування з відчепленням та надання послуг з технічного обслуговування залізничного рухомого складу, контейнерів і технічних засобів, що експлуатуються на залізничному транспорті;

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

– Розробка та здійснення заходів щодо підвищення надходжень від надання послуг пасажирам у поїздах, реалізації продовольчих та промислових товарів згідно з асортиментним переліком;

– Надання платних послуг фізичним та юридичним особам, виготовлення продукції виробничо-технічного призначення, реалізація їх зацікавленим підприємствам;

– Розгляд скарг, заяв, листів та претензій пасажирів;

– Складання і виконання технологічних процесів, ефективне використання рухомого складу, трудових, матеріальних і енергетичних ресурсів;

– Своєчасна та якісна підготовка залізничного складу та окремих вагонів у рейс;

– Забезпечення виконання поїзними бригадами своїх службових обов’язків. Комплектування поїзних бригад, організація роботи та відпочинку поїзних бригад;

– Забезпечення безпеки руху поїздів та пожежної безпеки, пожежної безпеки пасажирських вагонів;

– Проведення єдиної технічної ревізії, поточного, деповського, капітального та капітально-відновлювального ремонту пасажирських вагонів відповідно до діючих правил і положень;

– Здійснення підсобно-допоміжної діяльності.

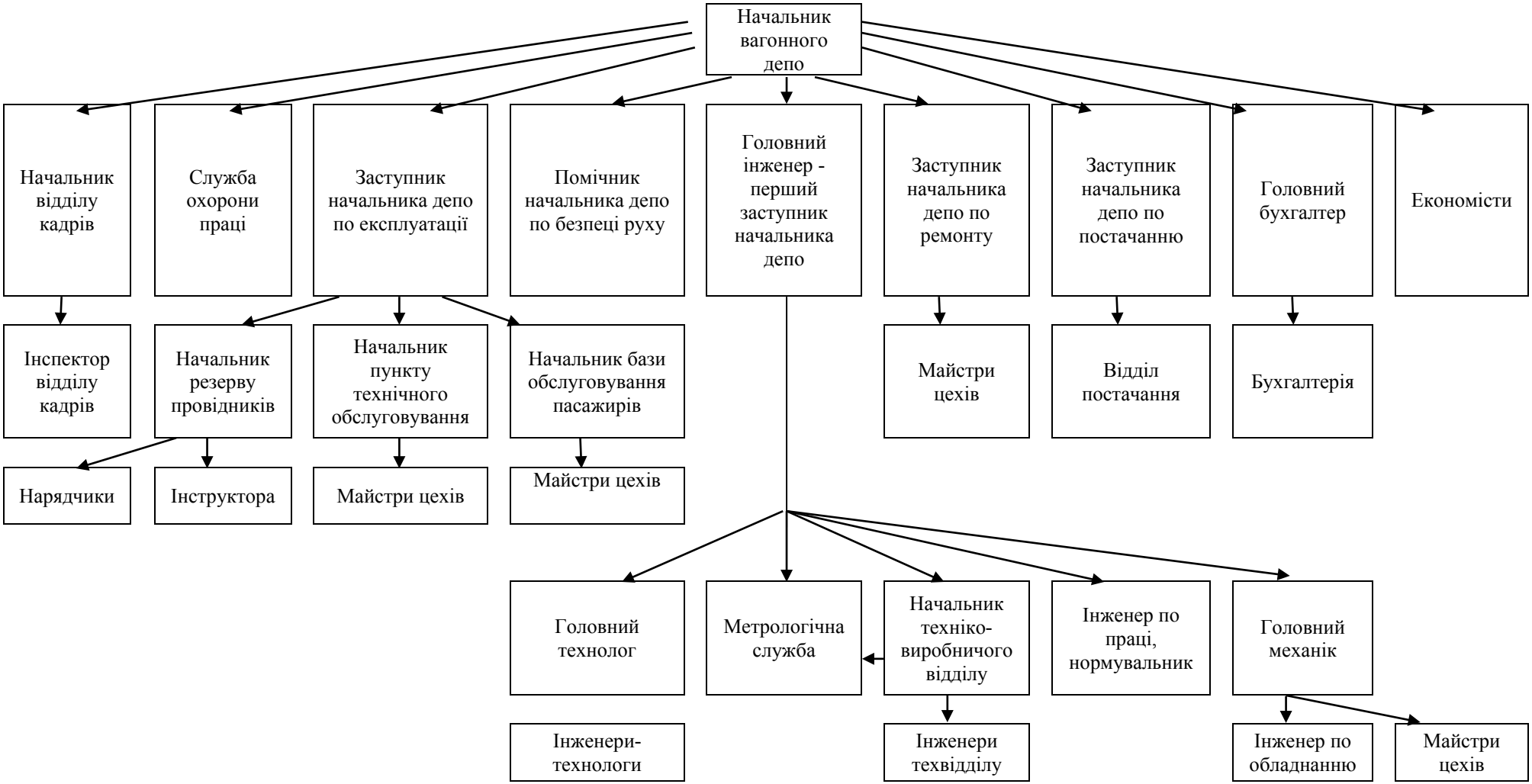


Рис. 2.11. Структура управління пасажирського вагонного депо

Існуюча структура управління депо наведена на рисунку 2.11

Очолює роботу вагонного депо начальник вагонного депо, який призначається начальником Філії за погодженням з начальниками відповідних департаментів, управлінь апарату управління Товариства, згідно з розподілом функціональних повноважень, відповідно до встановленого порядку. Начальник пасажирського вагонного депо має право:

- У межах своєї компетенції видавати накази, вказівки і розпорядження;
- затверджувати акти, інструкції, положення та інші документи, обов'язкові для виконання працівниками пасажирського вагонного депо;
- а також має право заохочувати і притягувати працівників до відповідності у порядку, встановленому на Залізниці;
- здійснює прийом нароботу, переміщення та звільнення працівників у відповідальності з встановленою номенклатурою, затвердженого штатного розпису.

На підставі довіреності начальника Залізниці укладає договори, контролює їх виконання. Начальник приймає до оплати зобов'язання, підписує платіжні документи, а також здійснює придбання обладнання, матеріалів та інших матеріальних цінностей для потреб вагонного депо, згідно з затвердженими кошторисами та планами, в порядку встановленому Залізницею.

Начальник депо ПКВЧД-11 несе персональну відповідальність господарську та фінансово-економічну діяльність, а ще несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку за стан дебіторської заборгованості. Начальник депо і головний бухгалтер пасажирського вагонного депо несуть відповідальність за своєчасність нарахування і сплату податків, інших обов'язкових платежів, за ведення, достовірність бухгалтерського, податкового, статистичного обліку, складання і подання у встановлені терміни, фінансової звітності та стан дебіторської заборгованості [29].

Заступники начальника, головний інженер призначаються і

звільняються начальником Служби за поданням начальника вагонного депо.

Головний інженер депо є першим заступником начальника. Основний обов`язок головного інженера розробка й впровадження інженерно-технічних заходів щодо нової техніки, механізація та автоматизація трудомістких робіт, впровадження найбільш прогресивних технологічних процесів, поліпшення використання основних та оборотних коштів, забезпечення виконання правил техніки безпеки й виробничої санітарії на всіх виробничих ділянках депо. У підпорядкуванні головного інженера перебувають: технолог, начальник технічного відділу, відділ головного механіка, а також бригада по впровадженню нової техніки, експлуатаційна бригада й будівельна ділянка. Начальник вагонного депо має трьох заступників: з ремонту, експлуатації та постачання [29].

Заступник начальника з ремонту здійснює через начальників і майстрів цехів і відділень керівництво роботою підрозділів, що виконують ремонт вагонів, виготовлення деталей. Він відповідає за виконання плану ремонту вагонів і якість робіт, а також за виконання всіх техніко-економічних показників з ремонту вагонів.

Заступник начальника депо по експлуатації керує роботами, пов`язаними з експлуатаційною діяльністю вагонного депо. Він керує роботою пунктів технічного огляду, пунктів підготовки вагонів до перевезень, контрольними пунктами гальм та іншими експлуатаційними підрозділами і відповідає за виконання всіх техніко-економічних показників по експлуатаційній роботі, за якість огляду, поточного ремонту й підготовки вагонів до перевезень.

Начальнику депо підпорядковується також служба охорони праці, відділ кадрів, головний інженер, головний бухгалтер, економіст, інженер по нормуванню праці. Головний інженер відповідає за впровадження нових методів роботи, обладнання, і т.п.

Головний технолог займається розробкою технологічних карт, технологічних процесів, деталей. Головному механіку підпорядковується цех

по ремонту обладнання та електроцех.

Головний економіст у вагонному депо керує науково-економічним та організаційно-економічним забезпеченням діяльності підприємства, розробляє і організує впровадження заходів щодо підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, зниження собівартості, забезпечення зростання продуктивності праці, досягнення ефективних результатів за умов раціоналізації витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також координує діяльність економічних підрозділів підприємства щодо складання перспективних планів роботи в умовах конкуренції, розробки поточних планів з необхідними обґрунтуваннями і розрахунками, економічної діяльності, виявлення і використання резервів виробництва, сприяє підвищенню обґрунтованості економічних розрахунків, установленню планових показників на основі прогресивних техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат з урахуванням досягнень науки і техніки, організації виробництва та праці [29].

Пасажирські вагонні депо залізниці виконують два види діяльності:

– Основні види діяльності – є безпосереднє переміщення пасажира, багажу та вантажобагажу з пункту відправлення в пункт призначення з використанням технічних і експлуатаційних засобів та другий основний діяльності – виконання всіх видів ремонтів та технічне обслуговування пасажирських вагонів.

– Додаткова послуга – підсобно-допоміжна діяльність, характеризується сукупністю операцій, які надаються до, одночасно та після виконання основної послуги, що пов’язана з перевезенням пасажира, багажу та вантажобагажу. Додатковими послугами останнім часом стали користуватися звичайні громадяни, які не є пасажирами залізниць.

До додаткових послуг відносяться: реалізація постільної білизни, реалізація чаю та кондитерських виробів та напоїв, прання білизни, рекламна діяльність та інше.

Але на даний час необхідно удосконалити структуру управління вагонного депо додатковими відділами, ті що відповідають за ремонт та обслуговування вагонів нового покоління, та наприклад відділом, який займається постійним навчанням та підвищенням кваліфікації кадрів, ще обов'язково повинні бути антикризові менеджери, які будуть займатися постійним моніторингом транспортного ринку, по кожному виду ринка, моніторингом окремих напрямків пасажирських перевезень, що на них відбувається, чи є потреби у введенні додаткових вагонів, або додаткових маршрутів та конкурентами на цих напрямках. Усю цю інформацію аналізувати, систематизувати, ухвалювати рішенні та вносити свої пропозиції керівникам підрозділу та до пасажирської компанії. Тільки тоді, коли письмові звіти та пропозиції будуть регулярно подаватися вищому керівництву, у підприємстві будуть відбуватися позитивні зміни.

2.4. SWOT - аналіз роботи.

Для того, щоб підприємство працювало ефективно, його потенціал використовувався на повну міцність, а керівний склад приймав вірні рішення, ми повинні вміти виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, які потребують найбільшої уваги і зусиль, потрібно провести SWOT-аналіз. Перед початком аналізу слід зосередитися на ймовірних загрозах та можливостях, що постають перед ПКВЧД-11. Затим слід виділити загрози, які є найбільш імовірними і ризики від їх спричинення. Тому що саме вони потребують найбільшої уваги і прикладення зусиль для їх усунення.

SWOT аналіз підприємства дає чітке розуміння ситуації та вказує напрямок для розвитку. Ви зможете розробити ефективну стратегію роботи компанії, використовуючи сильні сторони та знаючи про її слабкості. Саме SWOT аналіз допомагає звести до мінімуму ризик невдачі.

Тому головним завданням SWOT-аналізу є надання керівництву підприємства необхідної, правдивої інформації в повному обсязі, тоді керівництво зможе розробити стратегії і напрямки діяльності, які

допоможуть зробити підприємство більш конкурентоспроможним, а його роботу більш ефективною

При оцінені можливостей потрібно звернути увагу на можливу привабливість та можливу їх реалізацію. Можливості можуть нести в собі як потенційну привабливість та і ризик. Все залежить від ситуації, один і той самий фактор може бути як загрозою так і можливістю.

Метою SWOT- аналізу не є з'ясування всіх сильних та слабких сторін, тому що це дуже складно і не забезпечує досягнення ефективності. ПКВЧД-11 повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік свідчить про те, що є найважливішим.

Проведемо аналіз. (Табл.2.6.)

До сильних сторін можемо віднести місцезнаходження ПКВЧД-11 , а саме у центрі регіону, тобто це залізничний зв'язок зі всіма областями України. Це дуже доцільно саме в літній період, коли громадяни подорожують і їдуть у відпустки. У зв'язку з відокремленням Криму, багато прихильників відпочинку на Чорному та Азовському морі змінили напрям подорожей, та добавити потяги у цих напрямах: Генічеськ, Бердянськ, Одеса. Також дуже конкурентоспроможній напрямок Трускавець це завжди актуально. І за останні роки пасажиропотік у цьому напрямку не впав, як по деяких напрямах але й зріс.

Низькі ціни послуги, тобто поїздки теж відносимо до сильних сторін, адже залізниця в ціні може конкурувати з іншими видами транспорту, і більшість пасажирів обирають саме її послуги.

Наявність постійних клієнтів, які завжди обирають залізничні перевезення та допомагають появі нових клієнтів, через рекламу своїх подорожей залізницею.

Своєчасність прибуття потягів, а саме при любих погодних умовах теж можна віднести до сильних сторін, тому що затримки відбуваються рідко і з причин які працівники ПКВЧД-11 не можуть контролювати.

Кваліфікований персонал теж грає важливу роль в забезпеченні плідної і якісної роботи підприємства. Весь персонал має освіту яка відповідає його спеціалізації, вищу освіту має адміністративний персонал та той персонал де вона потребується. До 60-70% робочих мають 4-5 розряди, що підтверджує високий рівень кваліфікації.

Залізничний транспорт самий екологічний вид транспорту, він приносить скорочення кількості заторів на дорогах, зменшення забруднення повітря і викидів вуглекислого газу. а також швидке переміщення пасажирів у далекому, міжнародному та приміському сполученні, тому це транспорт майбутнього.

Слабкі сторони депо. Як і на всіх підприємствах Укрзалізниці в Дніпровському депо високий процент зносу рухомого складу, близько 85 %. І це є істотною слабкою стороною, адже деякі потенційні клієнти віддають перевагу конкурентам саме по цій причині.

Відсутність швидкісних та високошвидкісних перевезень це не дає змогу розвитку залізничних перевезень, тому що багато пасажирів змінили авіаційний транспорт та автомобільний на залізничний, якщо швидкість була хоча б 200-250км/год.

Мала кількість вагонів нового покоління робить поїздку менш комфортною, тому що старі вагони не мають нормального обладнання, біотуалетів, кондиціонерів, нормальних вікон і. т. п.

Застаріле обладнання як для прання білизни так і для ремонту теж не дозволяє надавати якісну послугу пасажирам. Всі ці слабкі сторони пояснюються нестачею інвестування та не повною державною компенсацією за пільгові квитки. Адже компенсації не досягають 20 % від повної суми.

Не повна державна компенсація за пільгові перевезення пасажирів, величезні борги не дають змогу використовувати у затребуваному напрямку кошти на розвиток пасажирських перевезень, та надання якісних послуг повному обсязі.

Через відсутність інвестицій на розвиток пасажирського господарства

не має можливості реалізовувати інноваційні проєкти, будувати високошвидкісні магістралі та закупати вагони для високошвидкісних перевезень, запровадити у Україні мультимодальні перевезення, запроваджувати новітні технології.

Можливості.

Щоб зробити залізничні пасажирські перевезення більш привабливими та комфортними, потрібно закупити необхідну кількість вагонів нового покоління, наприклад Крюковського заводу вже мають зовсім інші характеристики вагонів. Ці вагони побудовані на застосуванні нових технологій – склеюванні каркасних конструкцій, використанні нержавіючої сталі та алюмінію. Українські пасажирські вагони оснащують візками для широкої колії, аналогів яким немає. Вони дозволяють зменшити шум, вібрацію, покращують умови для перевезення пасажирів. Освоєно нові технології розкрою металу, антикорозійного захисту, фарбування готових виробів [32].

А ще в нових вагонах інтер'єри купе скрадатимуться переважно з комплектуючих, виробництво яких за ініціативою правління освоєно цього року на нашому українському підприємстві. Тепер маємо стелі, столики, внутрішні двері і перегородки, м'які меблі та інші більш дрібні деталі інтер'єру – поручні, вішаки – зроблено на КВБЗ.

На підприємстві створено близько 50 моделей і модифікацій пасажирських вагонів різних типів і класів: плацкартні, купейні, СВ, вагони з місцями для перевезення інвалідів, вагони-ресторани, багажні, вагони для міжнародних перевезень габариту RIC, міжрегіональні та приміські електропоїзди (160-200 км/год), міжрегіональні поїзди локомотивної тяги (160 км/год). Ведеться розробка високошвидкісних поїздів (до 250 км/год), двоповерхових вагонів локомотивної тяги, вантажних двосистемних електровозів [34].

З такими вагонами конкурувати з автомобільним та авіаційним транспортом значно краще, тому що пасажири побачать їх переваги одразу .

Друга можливість це поява нових напрямків, та переорієнтація на інші напрямки, цьому дуже посприяло відділення Криму. Зараз дуже затребувані стали напрямки Дніпро-Одеса, Дніпро-Трускавець, Дніпро-Львів, Дніпро-Бердянськ. На ці напрямки можливо добавити ще вагони.

Можливість введення нових послуг, введення електронного квитка, введення бонусних електронних квитків за знижкою для студентів, пенсіонерів, постійних клієнтів, які обирають залізницю, а не інший вид транспорту.

Ще одна можливість створення Хабу – транспортного вузла, тому що Дніпро – велике місто з гарним розташуванням, великою кількістю населення та багатою історією, що додатково може підвищити пасажиропотік та дохід депо та залізниці.

Введення мультимодальних перевезень, це нова організація руху яка пропонується пасажирам, щоб краще надавати послуги з перевезення, при цій організації можливо показати конкурентні переваги кожного виду транспорту.

Можливість запровадження залізничного туризму, який дуже розвинений у всіх країнах світу, туристичні перевезення будуть мати завжди попит, тому що Дніпропетровська область має багато цікавих міст, які можливо запропонувати туристам. А ще це додатковий дохід депо, тому що туристичні поїзди теж потрібно обслуговувати та ремонтувати, і ще це додаткові робочі міста.

Таблиця 2.6.

SWOT- аналіз ПКВЧД-11

	Можливості	**Загрози**
	-Поява нових напрямків; -Запровадження нових технологій; -Запровадження залізничного туризму; -Створення залізничного хабу; -Введення нових послуг; -Закупка вагонів нового покоління; -Введення мультимодальних перевезень.	- Нестабільна політична та військова ситуація в країні; - Відсутність високошвидкісних перевезень; - Конкуренція з авіаційним і автомобільним транспортом; -Підвищення цін на сировину та матеріали, підвищення тарифів - зниження перевезень через карантинні заходи; Значний знос рухомого складу не можливість надання якісних послуг.
Сильні сторони - Місцезнаходження; (Зв'язок зі всіма частинами країни); - Ціна послуги; - Наявність постійних клієнтів; - Своєчасність прибуття потягів; - Самий екологічний транспорт; - Кваліфікований персонал с досвідом роботи.	- Зручне місцезнаходження може стати поштовхом для введення нових напрямків; - Поява нових споживачів послуги; Введення бонусних квитків; - Своєчасне прибуття потяга дозволить зробити пересадку на інший вид транспорту або на інший потяг за допомогою єдиного квитка - З висококваліфікованим персоналом є можливість розробки і введення нових послуг які приноситимуть додатковий дохід підприємству	- Відділення Криму посприяло збільшенню кількості туристів до інших регіонів, а тому і збільшився пасажиропотік по інших напрямах**;** - Ціни дозволяють витіснити деяких конкурентів;

Слабкі сторони - Знос рухомого складу; - Застаріле обладнання для прання білизни та ремонту рухомого складу; - Не повна державна компенсація за пільгові перевезення пасажирів - Відсутність вагонів нового покоління; - Відсутність інвестицій	- відсутність інвестування і компенсацій держави не дає можливості закуповувати і проводити капітальний ремонт вагони, закуповувати нове обладнання, та будувати швидкісні магістралі. -	- Знос рухомого складу стимулює пасажирів обирати послуги конкурентів - Застаріле обладнання для прання веде за собою не якісне надання послуги і перехід клієнта до послуг конкурентів.

Загрози.

Останнім часом на Україні спостерігається не стабільна економічна та політична ситуації, з 2014 року коли відбулася анексія Криму, Укрзалізниця втратила 5 структурних підрозділів з рухомим складом та інфраструктурою, це три вокзали та 2 пасажирських вагонних депо, які належали Придніпровській залізниці, і відповідно частку доходів від роботи цих підрозділів.

Відсутність високошвидкісних перевезень теж погано відображується на роботі пасажирських перевезень, тому що пасажири, які не хочуть втрачати свій час переходять до послуг авіаційного транспорту, тим самим втрачає залізниця свою долю ринку на ринку транспортних послуг. Конкуренція з боку автомобільного транспорту, який теж надає послуги по перевезенню пасажирів на всіх видах ринків: приміському, регіональному, внутрішньому, міжнародному, із-за своєї ритмічності перевезень та поїздки «від дверей до дверей», теж втрачає своїх пасажирів.

Також на роботу депо та кількість перевезення пасажирів впиває підвищення цін на сировину та матеріали, підвищення тарифів, собівартість перевезень зростає.

Значний знос рухомого складу, застаріле обладнання , не повна та несвоєчасна компенсація за пільгові перевезення пасажирів наприклад сума у 2017 році за перевезення склала 820 946 тис. грн.

Відшкодовано компенсацій на суму 93005 тис. грн., 11,3%. Сума

заборгованості 727 941 грн. У 2018році сума яка підлягає компенсації складає 854 662 тис. грн., відшкодовано 111 484 тис. грн., що склало 13%. Сума заборгованості 743 178 тис. грн.

Якщо у 2011 році процент покриття був ***33,2%,*** у 2012році ***- 37,4%*** то зараз у 2019 році майже у двічі менше. Це говорить про хронічну заборгованість перед Укрзалізницею та недоотримання грошей, які вона може вложити у новий рухомий склад та швидкісні магістралі.

Це все веде за собою неякісне надання послуги і перехід клієнта до послуг конкурентів.

Також до всього цього додалися й карантинні обмеження, й 2020 році завдяки чим заходам пасажирські перевезення було знижено десь на 50-55% у далекому та міжнародному сполученнях, карантинні обмеження значно вплинули на рівень економічної активності підприємств, і деякі з них мали безпосередній вплив на діяльність Укрзалізниці. Зокрема, тимчасово припинялися залізничні пасажирські перевезення за всіма видами сполучення.

За підсумками 2020 року АТ «Укрзалізниця» отримало чистий збиток у розмірі 11,9 млрд грн. Зазначається, що на Укрзалізницю значно вплинуло зниження доходів від вантажних та пасажирських перевезень порівняно з 2019 роком на 10,3% та 58,3% відповідно. Також на фінансовому результаті позначилося значне коливання курсових різниць, внаслідок чого отримано чистий збиток від курсових різниць у розмірі 5,5 млрд грн проти 4,3 млрд грн чистого прибутку у 2019 році [35].

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВАГОННИХ ДЕПО

3.1 Напрямки розвитку системи управління діяльністю пасажирських депо

На сьогодні транспортна галузь в цілому задовольняє лише основні потреби населення та економіки в перевезеннях за обсягом, але не за якістю. Сучасний стан транспортної галузі не повною мірою відповідає вимогам ефективної реалізації євроінтеграційного курсу України та інтеграції національної транспортної мережі в Транс'європейську транспортну мережу.

Необхідним є збільшення ефективності та конкурентоспроможності транспортної галузі, вдосконалення правового механізму державно-приватного партнерства, посилення взаємодії між державним та приватним сектором, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, проведення необхідних реформ, у тому числі запровадження децентралізації, особливо шляхом скоординованих ініціатив державної політики. Наведені принципи забезпечать міцну основу сталого розвитку транспортної галузі та створення вільного та конкурентного ринку транспортних послуг.

Пасажирські перевезення, зокрема приміські залізничні, стали заручниками масових пільгових перевезень пасажирів, збитки від яких не компенсуються належним чином ні з державного, ні з місцевих бюджетів. Так, в Україні діє недосконала система компенсації пільгових перевезень (частково впроваджений принцип "користувач платить за послуги") та не запроваджено механізм реалізації та фінансування суспільно важливих перевезень, як це передбачено європейським законодавством.

Однією з причин критичного рівня розвитку транспортної галузі також стало системне недофінансування, недостатнє технічне обслуговування інфраструктури та транспорту, а також технічна відсталість, що загрожує вже не тільки виконанню його соціально-економічних функцій, але і національній безпеці [33].

Є характерні особливості залізничного транспорту, які актуальні в рамках організації управління галуззю:

- Це взаємозалежність і взаємне вплив стану рухомого складу та інфраструктури; необхідність державного фінансування для розвитку інфраструктури та регіональних пасажирських перевезень;
- конкуренція між пасажиро і вантажоперевезеннями по одній інфраструктурі;
- різна характеристика вантажних і пасажирських поїздів; серйозні негативні наслідки на безпеку при відмовах і несправності.

Зараз залізничний транспорт знаходиться на межі корінних структурних перетворень, які обумовлені необхідністю формування на залізничному транспорті ринкових відносин і конкурентної середи.

Вже давно держави всіх європейських країн та країн СНД, окрім України, провели структурні реформи на залізничному транспорті.

Проблемами, які стримують подальший розвиток залізничного транспорту в Україні є:

- недосконаліть нормативно-правових актів, що регулюють діяльність залізничного транспорту, та невідповідність організаційної структури

залізничного транспорту тенденціям розвитку ринкової економіки України;

- наявність перехресного субсидування збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних;
- недостатня фінансова прозорість діяльності залізничної галузі;
- низький рівень конкуренції на ринку залізничних перевезень [36].

В умовах зміни економічної кризи в Україні, дефіциту бюджетних коштів та відсутності інвестицій, спаду обсягів пасажирських перевезень доцільно виконати дослідження стосовно підвищення ефективності перевезень за рахунок нових економічно обґрунтованих методів організації руху пасажирських поїздів у дальньому сполученні. Дана проблема є дуже актуальною, оскільки пасажирські перевезення як у приміському, так і в дальньому сполученні є збитковими, що не дозволяє функціонувати компаніям-операторам без дотацій Уряду країни та місцевих органів влади. Але зараз центральний та місцеві бюджети не можуть виділити необхідних коштів на субсидування пасажирських перевезень, тому на перший план виходять заходи, що стосуються підвищення ефективності роботи пасажирського господарства.

Залізниці в основному забезпечують потреби населення в перевезеннях, проте стан виробничо-технічної бази залізничної галузі та технологічний рівень пасажирських перевезень за багатьма параметрами не відповідають зростаючим потребам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг, що найближчим часом може стати істотною перешкодою для подальшого соціально-економічного розвитку держави.

Системний аналіз сучасного стану залізничного транспорту України та тенденції його розвитку показують, що, незважаючи на його в цілому стабільну роботу, є низка серйозних проблем, які потребують вирішення:

1. Прогресуюче старіння основних фондів, загальний ступінь зносу яких становить 78 %, у тому числі рухомого складу – 82,9 %.

2. Недостатність власних джерел фінансування (амортизація в 4,6 разу менше рівня простого відтворення), відсутність державної підтримки інноваційного розвитку залізничної галузі та низький рівень інвестиційної привабливості, це все зумовлює граничний фізичний знос та невідповідність технічного оснащення залізниць сучасним вимогам.

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

«Відтворення та оновлення основних виробничих фондів проводились на неналежному рівні, у результаті загальний ступінь їх зносу перевищує критичну межу, створює потенційну загрозу економічній безпеці країни.

Сучасна структура ринку пасажирських залізничних перевезень застаріла і потребує суттєвих змін, оскільки на теренах України існує практично один монопольний перевізник – Укрзалізниця, який працює неефективно. Дослідження показали, що причин неефективної роботи пасажирського господарства багато.

Є кілька підходів до зміни структури ринку пасажирських залізничних перевезень. Але після утворення єдиного транспортного простору Європи більшість країн скасували монополію на пасажирські перевезення у дальньому сполученні, залишивши дотації та субсидії держави для підтримки перевізників при соціально орієнтованих тарифах.

Можна визначити такі основні напрямки посилення впливу залізничної монополії на ринку транспортних пасажирських послуг:

- Розширення зони впливу за рахунок збільшення обсягів перевезень з основної діяльності;

- Підвищення швидкості руху звичайних пасажирських поїздів та впровадження швидкісного, високошвидкісного руху;
- Впровадження мультимодальних пасажирських перевезень на залізницях України;
- Проникнення на транспортні ринки закордоних країн, якщо це дозволено їх законодавством;
- Запровадження нових видів транспортних послуг у залізничній галузі;
- Розвиток залізничних туристичних перевезень;
- Реформування залізничної монополії шляхом утворення монопольного середовища для інфраструктури залізниць і конкурентного середовища для перевезень.

Цей напрямок реформування залізничної монополії дозволить українським компаніям-операторам займатися процесами перевезень на теренах всього європейського ринку транспортних послуг за наявності відповідних документів.

Отже, залізнична монополія являє собою відкриту систему, н яку впливають сили зовнішнього середовища і поширюється дія усіх законів менеджменту. Далі наведені дослідження щодо підвищення ефективності пасажирських перевезень у далекому сполученні в сучасних ринкових умовах.

Слід визначити додаткову місію пасажирського господарства, дослідити вплив на нього зовнішнього середовища, розрахувати перспективи розвитку пасажирських перевезень, проаналізувати потенційні можливості інфраструктури пасажирського господарства і парків рухомого складу та визначити обсяги необхідних змін, все це потрібно для удосконалення менеджменту пасажирських перевезень.

На рисунку 3.1 надана схема внутрішніх змінних вагонного депо. *Внутрішні змінні* - це ситуаційні фактори в середині організації. Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні змінні, в основному, є результатом управлінських рішень. Це, однак, не означає, що

внутрішні змінні повністю контролюються керівництвом. Основні змінні пасажирського депо - це цілі, структура, завдання, технології, люди. Їм потрібна особлива увага керівників.

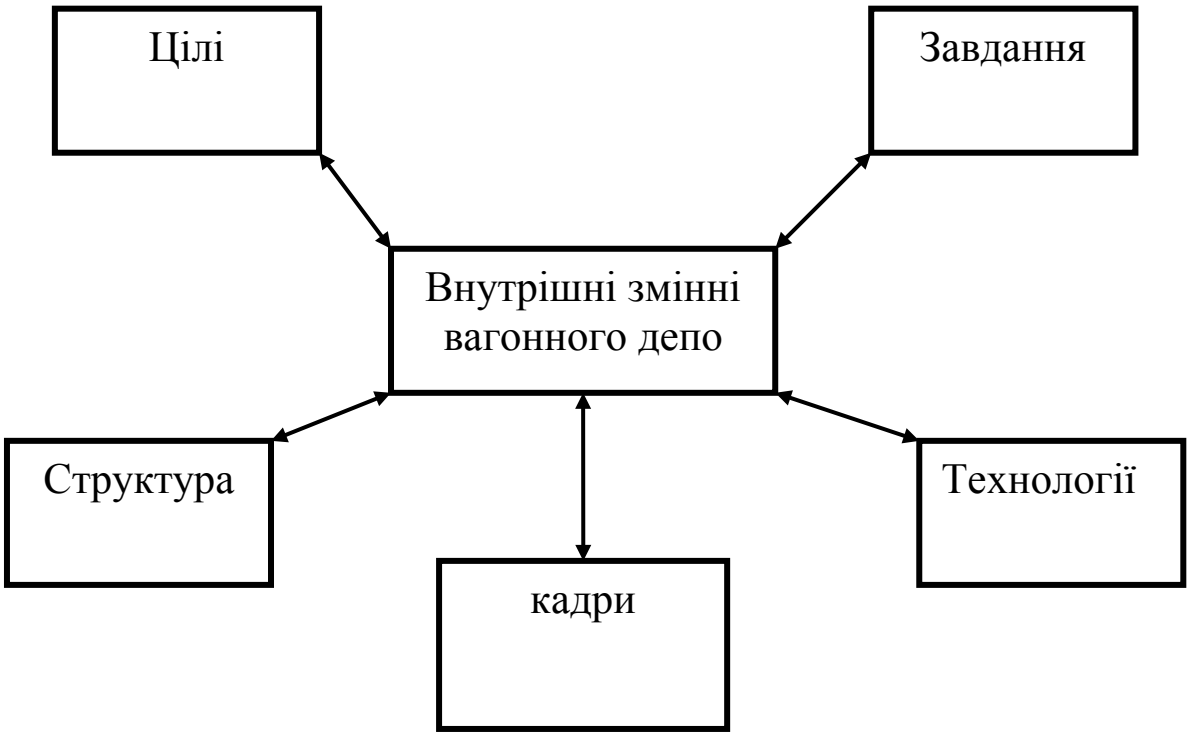


Рис. 3.1. Внутрішні змінні пасажирського вагонного депо.
(*Розробка. автора)*

Місія пасажирського господарства з перевезення пасажирів у дальньому сполученні. Зараз пасажирське господарство займається основною діяльністю (пасажирські перевезення зі швидкістю до 140 км / год) і підсобно-допоміжною діяльністю для додаткового завантаження основних фондів структурних підрозділів залізниць.

Для повернення втраченої частки пасажирських перевезень та захоплення суміжних секторів транспортного ринку залізничний транспорт мусить впровадити нові швидкісні та високошвидкісні комфортні перевезення та вдосконалити сучасні види транспортних послуг (рис. 3.2).

Якщо раніше транспортні послуги були зорієнтовані на пасажира без значних вимог до ціни, швидкості та комфорту, то останнім часом залізничний транспорт враховує потреби різних категорій споживачів

транспортних послуг. На залізниці почали надходити вагони нового покоління, які побудовані з урахуванням європейських стандартів якості. Відбудовано комфортні вокзали, організовано рух «Столичних експресів» з вагонами для перевезення автомобілів та комфортної поїздки інвалідів, підвищена швидкість руху окремих поїздів.

На основі викладеного в роботі поставлено основні цілі щодо організації заходів для підвищення економічної ефективності пасажирських перевезень у дальньому сполученні.

При формуванні стратегії розвитку залізничних пасажирських перевезень на сучасному ринку слід застосовувати такі стратегії поведінки (технології):

- *адаптацію* – це пристосування системи або її окремих компонентів до нових умов. Для залізничного транспорту такою адоптацією є реформування залізничної галузі з організацією нової моделі управління;

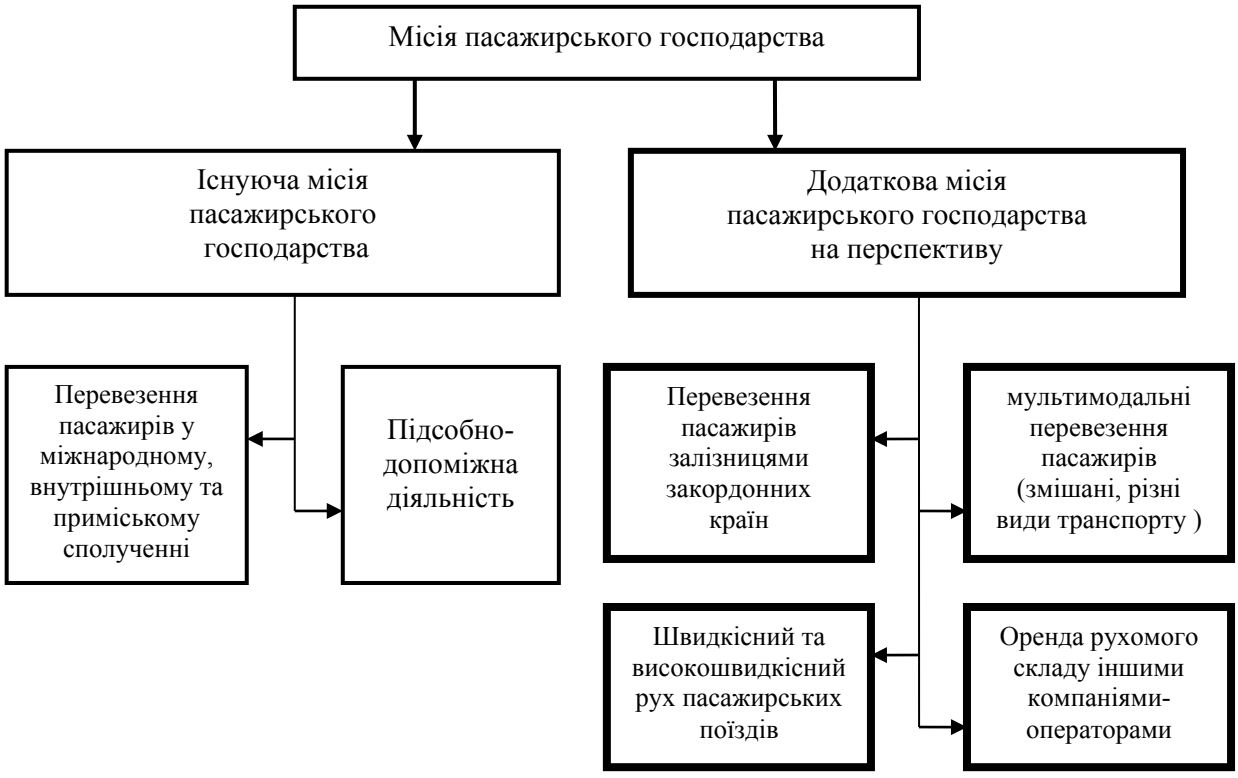


Рис. 3.2. Зміст існуючої та можливі зміни місії пасажирського господарства

Джерело з доробкою автора:[30]

- *диверсифікацію* – це розширення асортименту послуг та зміна їх виду, освоєння нових видів перевезень з метою більш ефективного використання своїх конкурентних переваг. Таку диверсифікацію на Укрзалізниці можна провести за рахунок впровадження нових видів перевезень – міських (вагон-трамвай), швидкісних (денних поїзди) та високошвидкісних (ізольовані перевезення спеціальними поїздами з середніми швидкостями 300 та більше км/год);

- *диференціацію* – це розподіл системи (технічної, соціально-економічної, виробничої), або процесу на більш дрібні або самостійні компоненти с метою більш ефективного використання економічних законів, законів організації, наукових підходів та принципів управління. Для залізничної галузі це впровадження вертикально-інтегрованої структури управління з розділенням на окремі види перевезень та виробництв (вантажні, пасажирські, приміські перевезення та утворення окремої компанії інфраструктури);

- *інтеграцію* – це поглиблення, підсилення взаємодії, взаємозв'язку та співробітництва суб'єктів господарювання або управління з метою більш повного використання кожним суб'єктом своїх ексклюзивних можливостей та конкурентних переваг на благо усіх суб'єктів та отримання загального ефекту. Для залізничного транспорту це організація крупних компаній-операторів з перевезення пасажирів в приміському, дальньому та швидкісному сполученні;

- *інновацію* – це впровадження або використання новацій у будь-якій області діяльності з метою реалізації ексклюзивних переваг та отримання будь-якого ефекту. Для залізничного транспорту це більш активне впровадження кільцювання пасажирських поїздів, впровадження швидкісних денних поїздів, організація приміських перевезень із заходом спеціального рухомого складу у великі міста та ін.

- *концентрацію* – це зосередження діяльності на вузькому напрямку, якій має довгострокові конкурентні переваги. Наприклад. підвищення

швидкості руху пасажирських, регіональних та приміських поїздів підвищеного комфорту та ін.

Враховуючі сказане вище можна заключити, що пасажирські перевезення пасажирів в Україні мусять використовувати усі перераховані стратегії поведінки з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку пасажирських транспортних послуг [14].

Укрзалізниця останнім часом приділяє багато уваги підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень, впроваджуючи такі заходи:

1. Підвищення швидкості руху звичайних пасажирських поїздів за рахунок скорочення кількості зупинок на шляху прямування.

2. Скорочення значної кількості збиткових нічних пасажирських поїздів та введення замість них денних швидкісних поїздів.

3. Розподіл пасажирського та вантажного руху на різні колії та реконструкцію останніх для підвищення швидкості пасажирських поїздів до 140-160 км/год.

4. Зменшення витрат на закупівлю звичайних пасажирських вагонів за рахунок впровадження денних поїздів зі скороченим терміном обороту та двоповерхових вагонів.

5. Подальше кільцювання пасажирського рухомого складу на кількох напрямках руху, що дозволить підвищити коефіцієнт використання вагонів, зменшити їх кількість та використовувати на інших напрямках руху, де вони потрібні.

6. Зменшення витрат на закупівлю звичайних пасажирських вагонів за рахунок впровадження денних поїздів зі скороченим терміном обороту та двоповерхових вагонів.

7. Подальше кільцювання пасажирського рухомого складу на кількох напрямках руху, що дозволить підвищити коефіцієнт використання вагонів, зменшити їх кількість та використовувати на інших напрямках руху, де вони потрібні.

Усі ці заходи є ефективними, але форми їх впровадження призводять до багатьох помилок, оскільки частина управлінських рішень приймаються без необхідного наукового обґрунтування.

Організаційні рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовленої займаної ним посади. Мета організаційного рішення - забезпечення руху до поставленої перед організацією завдання. Найбільш ефективним організаційним рішенням - є вибір, який буде насправді реалізований і внесений найбільший внесок у досягненні кінцевої мети. На правильність і ефективність прийнятого рішення впливає багато факторів:

- особисті оцінки керівника;
- середа прийняття рішення;
- інформаційні обмеження;
- поведінкові обмеження;
- негативні наслідки;
- взаємозалежність рішень.

Тому наші керівники і кадри, які з ними працюють обов’язково повинні мати потрібний рівень знань кваліфікації, який належить постійно підвищувати, щоб мати можливість йти в ногу з усіма нововведеннями та науковими передовими технологіями, щоб мати конкурентні переваги перед іншими конкурентами на ринку транспортних послуг. Щоб досягнути цілей організації з найменшими затратами та найбільшим прибутком.

Пасажирський комплекс залізничного транспорту України наразі переживає період глибокої системної кризи, що проявляється в наростанні технологічно зношених фондів через зниження активності в сфері освоєння інновацій, в різкому відтоці інвестицій та персоналу, а також обвальному падінні обсягів перевезення пасажирів через низьку якість обслуговування. Беззаперечним є той факт, що кризовий стан пасажирського комплексу залізничного транспорту є як результатом низької ефективності системи управління галуззю, затягування реформ та відсутності прогресивних

інструментів управління розвитком, так і викликаний наростанням глобальних викликів серед яких найбільш пагубний вплив на діяльність комплексу мала «коронакриза».

Однак і нинішній глобальний кризовий шок, який завдав суттєвих збитків і вітчизняному пасажирському комплексу, несе в собі неабиякі можливості для розвитку сфери пасажирських перевезень. По-перше, можливості для подолання наслідків такої глобальної кризи криються у сучасних цифрових технологіях, які розвиваючись, трансформують процес транспортного обслуговування пасажирів, змінюючи вподобання та вимоги останніх, цим самим задаючи нові вектори розвитку сфери пасажирських перевезень. По-друге, пасажирським комплексом залізничного транспорту попри кризу тривалих років на сьогодні накопичено величезний досвід у сфері регулювання та підтримки власної економічної ефективності, вміле використання якого у поєднанні в сучасними можливостями, які існують в зовнішньому середовищі, дозволить створити імпульс для підвищення ефективності діяльності залізничного транспорту у сфері перевезення пасажирів.

Однак, варто констатувати, що для подолання сьогочасної кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту необхідно забезпечити реалізацію індивідуального сценарію його розвитку, що враховував би глобальні тренди цифрової трансформації сфери пасажирських перевезень та специфіку функціонування вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту. Розроблення останнього стає можливим лише шляхом системного осмислення наукових поглядів на шляхи та інструменти подолання кризових явищ як в економіці країни, так і пасажирському комплексі зокрема, і вироблення на цій основі дієвого сингулярного підходу до нівелювання проявів кризи у пасажирському комплексі залізничного транспорту України.

3.2. Нові тенденції в розвитку пасажирського вагонного господарства.

Стан, у якому зараз опинилася Укрзалізниця, вже не дозволяє їй повною мірою виконувати свої основні завдання. Останніми роками залізниця неспроможна перевозити всіх охочих подорожувати пасажирів. Не здатна вона перевезти і всі вантажі, транспортування яких потрібне для економіки та обороноздатності держави. Якщо зараз у роботу не включиться вся вертикаль влади, що несе відповідальність за роботу державного стратегічного підприємства – наслідки будуть катастрофічними.

Ми бачимо, що пасажирські перевезення Укрзалізниці постійно скорочуються. За прогнозами експертів ТСК, у 2021 році обсяги перевезень пасажирів остаточно втрачені і складуть не більше 65% від рівня 2019 р., згортаються приміські пасажирські перевезення – за останні 5 років їхній обсяг скоротився на понад 52%.

У галузі є нормою зарплати у 5-6 тисяч гривень, кваліфіковані працівники масово йдуть з Укрзалізниці. Такі дії правління Укрзалізниці та наглядової ради призвели до звільнення 169 тис. (55%) переважно кваліфікованих працівників – зокрема тих професій, що забезпечують перевізний процес. Ще й окрім цього у критичному стані зараз інфраструктура та рухомий склад. Близько 60% локомотивів, що працюють на коліях Укрзалізниці, технічно не придатні для експлуатації. Капітального ремонту і реконструкції наразі потребують понад 11 тис. км залізничних колій, або кожен третій експлуатований кілометр, наголошується у звіті ТСК [37].

А головне, йдеться про постійну небезпеку, яка чатує на всіх, хто працює та користується залізницею. Машиністи виводять на розбиті колії

Укрзалізниці уламки застарілої техніки, ризикуючи власним життям та життям пасажирів, тому що план оновлення та модернізації рухомого складу, який є визначальним для працездатності галузі, було виконано лише на 65,1%, не освоєно майже 13 млрд грн.

Також перевіркою встановлено, що протягом 2016 – 2021 рр. правління та наглядова рада АТ «УЗ» складали фінансові плани зі штучно заниженою на 24% собівартістю перевезень, Мінінфраструктури їх погоджувало, а Кабінет міністрів затверджував. Тому зараз відбувається системна багаторічна деградація та занепад стратегічної для держави галузі, замість того, щоб був її розвиток [37].

Тому ТСК запропонувало Кабінету міністрів України змінити кадрову політику, щоб керівні посади у цій галузі займали в тільки ті, що мають в УЗ профільну освіту та релевантний досвід роботи не менше 10 років.

У Міністерстві інфраструктури України планують з 2022 року запровадити нову модель фінансування пасажирських залізничних перевезень,

про це сказав міністр інфраструктури Олександр Кубраков під час зустрічі з Європейською бізнес асоціацією.

«Пасажирські перевезення у 99% країн світу збиткові, але це соціальна функція держави. Держава повинна їх фінансувати окремо, а не за рахунок вантажних перевезень. Це та реформа, яку ми розпочинаємо в цьому році", - сказав Кубраков. Він додав, що довго механізм фінансування пасажирських перевезень за рахунок вантажних існувати не може.

У наступний бюджетний рік планують зайти з іншою моделлю фінансування пасажирських перевезень, сказав міністр.

У 2020 році у зв'язку з пандемією доходи Укрзалізниці від пасажирських перевезень скоротились на 58,3% у порівнянні з 2019 роком [38].

Розвиток транспортної галузі є запорукою відновлення та зростання ВВП, що особливо важливим є у період кризи економіки, кризи пандемії та

соціальної кризи.

Вагомим компонентом транспортної галузі є залізничні перевезення, які становили 51% від загального обсягу перевезення вантажів за 7 місяців 2020 року та традиційно складають біля половини цього обсягу. Багато років існують проблеми, але вони доки не вирішені. Це стосується перш за все підвищення рівня безпеки й ефективності перевезень та захист національних інтересів та збереження робочих місць.

Питання галузі складаються з 5 основних компонентів, кожен з яких має свою певну специфіку:

Перший компонент - вантажні вагони та перевезення

В Україні парк вантажних вагонів складає 173 тис. одиниць. Парк вагонів АТ УЗ становить 85 тис. одиниць у той же час, коли парк вагонів приватних власників становить 88 тис. одиниць.

Загальний парк вантажних вагонів в середньому має ступінь зносу понад 90%. Старі вагони мають в більшості своїй аварійний стан та спричиняють додаткове навантаження на інфраструктуру.

Зараз в Україні немає обмеження за віком експлуатації вагонів, ці строки визначаються виробником. Типовим є те, що вагони у власності АТ УЗ продовжені до експлуатації на термін до 6 років, а вагони приватних власників - на термін до 16 років [39].

Після введення обмеження експлуатації вагонів віком понад 28 років у "північного сусіда" кілька десятків тисяч старих вагонів з суміжних держав були ввезені та зареєстровані в Україні. В основному це вантажні вагони віком від 27 до 30 років. Технічний стан таких вагонів треба ретельно перевіряти і це одне з важливих завдань реформи.

Другий компонент - пасажирські вагони та перевезення

Зараз у Укрзалізниці загальна кількість пасажирських вагонів складає 2800 шт., у тому числі і приміського сполучення. АТ "Укрзалізниця" поки є єдиним провайдером послуг пасажирських перевезень в Україні.

Але пасажирські є збитковими в експлуатації, особливо це стосується приміських залізничних маршрутів. Однак існують і прибуткові напрями пасажирських перевезень, типовими прикладами яких є Київ-Одеса, Київ-Львів та інші.

Збитковість пасажирських перевезень погіршилась у зв'язку введенням карантинних заходів після пандемії, особливо міжміське та регіональне сполучення було фактично припинено на кілька місяців, а потім працювало в неповному. Укрзалізниця покриває збитки від пасажирських перевезень за рахунок вантажних перевезень та інших джерел, зараз пасажирське господарство хоче получити фінансову підтримку від держави на придбання нових вагонів [39].

Тому може розглядатись часткове державне фінансування на придбання пасажирських вагонів та відповідно локомотивів для них під державні гарантії. Така програма оновлення пасажирського рухомого складу потребує введення в експлуатацію не менш як 100 нових пасажирських вагонів на рік протягом найближчих 10 років та попередньо передбачена проектом бюджету на 2021 рік [39].

Третій компонент - ринок локомотивів

Наприкінці серпня цього року Міністерство інфраструктури України запустило пілотний проект по використанню приватних локомотивів на окремих залізничних ділянках. Зараз парк локомотивів України складає 3600 одиниць, більша кількість з яких є застаріла, відсоток їх зносу перевищує 95%. Причому за вартістю експлуатації, наприклад, електровози майже у 2 рази дешевші в експлуатації, ніж тепловози.

Нестача локомотивів призводять до скорочення кількості залізничних станцій обслуговування, затримки перевезень та погіршення обігу вантажних вагонів, що негативно впливає на економіку країни в цілому.

Потреба в локомотивах була визначена Міністерством інфраструктури України в кількості 500 одиниць, яку необхідно покрити протягом найближчих 3-4 років. Було проведено закупівлю у лізинг 40 електровозів

General Electric, які вже почали роботу на залізничних коліях. Окрім того розглядається утворення спільних підприємств в Україні з участю іноземного капіталу та технологій для випуску 250 локомотивів з відповідною часткою локалізації виробництва.

Четвертий компонент - залізнична інфраструктура

Стан залізничної інфраструктури також є далеким від ідеального. Інфраструктура включає в себе не тільки стан основної залізничної колії, який потребує постійної підтримки, й ремонтні майстерні, додаткові запасні залізничні колії, мости, пасажирські та вантажні станції, вагонні депо та інше. Практично вся залізнична інфраструктура побудовано ще за радянських часів, і не всі напрями обладнані електричним струмом, що особливо важливо для портових напрямів, які зазнають перевантаження протягом пікових сезонних періодів перевезень [39].

Якщо нормативи підтримки залізничної колії не витримуються, то на певних ділянках залізничних доріг зменшується швидкість руху, що негативно впливає на технічні та економічні показники.

За часи радянського союзу в Україні функціонувало 12 підприємств вагонобудівної галузі загальною виробничою потужністю близько 20 тис. вагонів на рік, коли стало мало замовлень, вагонобудівні підприємства вимушені були закриватись або переходити на скорочений робочій тиждень. За попередніми даними, 6 підприємств галузі припинили випуск вантажних вагонів у 2020 році. В цілому вагонобудівна галузь України налічує близько 14,8 тис. працівників. Одне робоче місце у вагонобудівній галузі створює/підтримує 3 робочих місця в суміжних та обслуговуючих галузях промисловості. Зараз функціонування вагонобудівної галузі зберігає та підтримує близько 50 тис. робочих місць у суміжних галузях.

Зараз у період зародження цифрової економіки, а також реформування залізничної галузі вимагають швидкого реагування на зміни транспортного ринку, ринку праці, появи нових технологій для якісного поліпшення, адаптації до нових умов, дієвих планових заходів з боку вищого керівництва

та керівництва Пасажирського комплексу залізничного транспорту України.

Реформа природної монополії АТ «Укрзалізниця» назріла вже давно. Галузь потребує розвитку, створення конкурентного ринку, залучення потенційних інвесторів.

З плином часу використовуючи одні і ті ж методи та механізми, навіть залишаючись на одному рівні – ми деградуємо. Щодо прогресу змін, то він можливий за двома сценаріями: еволюційним та революційним. Еволюція для залізниці – це безперервне виділення ресурсів на поступове покращення якісних показників роботи залізниці не зважаючи на зовнішні фактори. Останні 28 років ми не спостерігали схожих процесів.

Революція – стрибкоподібний розвиток, частіше за все без урахування змін базису. Що нам потрібно на сучасному етапі, так це еволюційні зміни зі швидкістю революційних.

Не існує стандартної моделі для реформування залізниці і не існує типових рішень, які підходять для всіх. В кожній країні потрібно впроваджувати модель реформ, що буде забезпечувати відповідність національному середовищу, гарантуючи, що сектор залізничних перевезень зможе перейти до надійного фінансового становища шляхом успішних реформ та підвищення конкурентоспроможності [40].

Для того щоб пасажирське вагонне господарство залізничного транспорту могло ефективно функціонувати, необхідно довести до кінця реформування залізничного транспорту, та в короткий час розробити стратегію і напрямки, за якими буде відбуватися реформування.

Пасажири стають з кожним роком більш вимогливими до отримання послуг, у тому числі і транспортних, вони висувають підвищені вимоги до швидкості, безпеки, комфорту та економічності перевезень.

Зараз залізничному транспорту необхідна цифрова логістика, автоматизоване управління рухом, «розумні» дороги з датчиками стану та сонячними батареями, нові технології і конструкції та високошвидкісний рух пасажирських перевезень.

Як показує аналіз діяльності пасажирських перевезень за останні 20 років залізний пасажирський транспорт поступово втрачає свої позиції на ринку транспортних послуг. Його основний конкурент – автомобільний транспорт, який значно збільшив обсяг своїх перевезень. На разі до економічної кризи додалась криза корона вірусу та введення карантинних заходів. Все це ще більше спричинило збитків пасажирському господарству залізничного транспорту та продовжує спричиняти дальше.

У країнах Євросоюзу залізничні пасажирські перевезення, на відміну від України користуються значним попитом, їх тенденція розвитку росте, а високошвидкісний рух значно збільшує обсяги перевезень.

Дуже повільно керівництво Укрзалізниці вводить зміни, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності пасажирських перевезень в Україні. Щоб повернути втрачений сегмент ринку, який мала залізниця раніше потрібно запровадити нові напрямки розвитку пасажирського господарства залізничного транспорту. Вирішення цього питання неможливо без впровадження стратегій, заходів антикризового менеджменту та інноваційних проектів [41].

Потрібно визначити основні напрямки антикризового менеджменту пасажирського комплексу, це:

- запровадження високошвидкісного руху;
- запровадження мультимодальних пасажирських перевезень;
- запровадження транспортних пересадочних вузлів – ХАБів;
- введення єдиного транспортного квитка;
- розвиток залізничного туризму;
- підвищення якості та спектру послуг залізничних пасажирських перевезень;
- підвищення сервісу та індивідуального підходу до залізничних пасажирських перевезень;
- цифровізація бізнес-процесів у пасажирському господарстві.

Поява швидкісного руху створить потужну конкуренцію

автомобільному транспорту, наприклад, доїхати з Дніпра до Києва поїздом, який йде при швидкості 250 км/год. трохи більше чим за 2 години, це можливість економії, здоров'я , нервів та часу, а для ділової людини це дуже важливо.

Запровадження мультимодальних пасажирських перевезень це же одна можливість використати конкурентні переваги кожного виду транспорту та зробити поїдку пасажира більш комфортною, а перевезення більш ефективними.

Для цього необхідно створити ХАБи – транспортно-пересадочні вузли у великих містах з розвиненою інфраструктурою та великим пасажиропотоком. Цей транспортний вузол дозволить поєднати перевезення різних типів, збільшити сервіс надання послуг та зекономить час знаходження у дорозі під час відпустки або ділової поїздки [41].

Можливість здійснення поїздки за єдиним квитком, у який увійдуть всі види транспорту, та надання послуги за індивідуальним підходом до кожного пасажира. А ще впровадження додаткових акцій впровадження бонусного квитка, та економія грошей кожного споживача послуг.

Ще одним з напрямків розвитку є залізничний туризм, який у всіх країнах світу приносить великі прибутки власникам бізнесу та державі. Правильно визначені напрямки подорожей, організація маршрутів за класами поїздів: «комфорт», «економ», «стандарт», все це допоможе індивідуально підійти до кожного та надати послугу якісно та комфортно.

Цифровізація процесів пасажирських перевезень необхідна для надання якісних послуг більшої кількості пасажирів. Крім того, люди стали більше зв'язані між собою єдиним цифровим простором, це нова можливість створювання нових моделей управління, можливість швидкості прийняття рішень та глобальних позитивних зрушень щодо ведення транспортно-логістичного бізнесу.

Всі ці напрямки розвитку пасажирських перевезень ще одна можливість повернути втрачені позиції на ринку транспортних послуг та

підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень [41].

На залізницях розвинутих країн світу йде інтенсивне впровадження цифрових технологій, окрім цього йде поява нових професій, вона активно сприяє і зміні підходів до управління персоналу, продуктивністю праці персоналу та новим підходом вибору кадрового составу.

Прогресивні технології у сфері управління персоналом реалізуються і німецькою залізничною компанією Deutsche Bahn. Зокрема, компанією створено систему управління продуктивністю праці та плануванням кадрового резерву на базі хмарної технології Oracle HCM Cloud, що дозволило якісно покращити комунікації між співробітниками і підвищити рівень їхньої відкритості до інновацій [42].

Залізничний транспорт України хоча і рухається у напрямі цифровізації, однак темпи впровадження інтелектуально-комунікаційних технологій управління рухом поїздів і роботизованих комплексів значно відстають від залізниць розвинутих європейських країн. Безумовно, проблема низького рівня цифровізації АТ «Укрзалізниця» значною мірою є результатом неефективності технічної політики галузі та відсутністю інвестицій для цифрової модернізації галузі. Однак поряд із негативною дією фінансово-інвестиційних та технологічних факторів пагубний вплив на процеси цифрової трансформації АТ «Укрзалізниця» мають і проблеми кадрового характеру [43].

В програмі реформування УЗ не передбачено розвитку високошвидкісного руху. Можливим варіантом може бути концесія, коли на конкурсній основі іноземному капіталу буде надано можливість побудови з нуля високошвидкісної інфраструктури на території України. Як приклад, швидкісний рух у Китаї. Для кращої інтеграції з європейською системою залізниць можливе створення інфраструктури та використання рухомого складу з європейською шириною колії. Щодо реформи інфраструктури, то необхідне збільшення швидкості руху вантажних потягів до 120км/год та

пасажирських до 140-300 км/год. Нагальною є потреба модернізації верхньої будови колії, відмова від застарілих рейок Р65, системи сигналізації та зв'язку.

Укрзалізниці потрібне повне перезавантаження у рекордні строки. І єдиним вирішенням цієї проблеми є рішучість та прозорість змін і пошук оптимальних рішень складних питань. Адже ні Укрзалізниця, ні держава, зараз не здатні забезпечити настільки колосальні інвестиції в інфраструктуру. Залучення ж інвесторів потребує виваженості та загальнодержавної стратегії, аби такі інвестиції були вигідними всім сторонам і сприяли розвитку залізниці і економіки країни.

3.3. Удосконалення структури управління Дніпровського пасажирського вагонного депо

У багатьох країнах світу залізничні туристичні перевезення набули великої популярності, та вони приносять додаткові прибутки залізницям та своїм державам. В свою чергу держава теж допомагає розвитку залізничного туристичним перевезенням. На Україні є великий потенціал розвитку залізничного туризму, тому пасажирське вагонне депо теж може займатися залізничними туристичними перевезеннями.

Якщо пасажирське вагонне депо, буде додатково займатися наданням послуг з туристичних перевезень, то це потребує змін в його організаційній структурі управління. Додатково з являться:

Відділ з надання послуг з туристичних перевезень. Цей відділ підпорядковується головному інженеру депо, який є першим заступником начальника депо. Цьому відділу будуть підпорядковуватися два сектори – сектор експлуатації обслуговування туристичних перевезень та сектор ремонту технічного обслуговування туристичних поїздів.

Залізничні перевезення самі по собі не є нововведенням, а навпаки, вперше туризм почав розвиватися саме на залізниці, засновником чого був Томас Кук організував подорож для 570 осіб по залізниці в поїзді, де пасажирам було надано комплекс послуг, що включав в себе харчування та духовий оркестр для розваги. Але не дивлячись на це, в даний момент, залізничні тури знаходять все більшу популярність, по-перше тому, що з кожним роком комфортабельність купе підвищується, сервіс стає більш якісним, по-друге, по всьому світу росте мережу високошвидкісних залізничних магістралей і по-третє, залізничний транспорт - один з найбільш безпечних засобів пересувань.

Цей вид залізничного туризму вимога часу, оскільки є додатковим джерелом для отримання прибутку. Укрзалізниця займається визначенням популярних туристичних маршрутів, заключенням договорів на туристичне супроводження, а пасажирське вагонне депо надає послуги з організації руху туристичних поїздів, екіпірування, технічного обслуговування та подальшого проведення усіх видів ремонтів рухомому складу, що дозволить Укрзалізниці і вагонним депо отримати додатковий прибуток.

Новому відділу з надання послуг з туристичних перевезень підпорядковуються сектор обслуговування туристичних перевезень та сектор ремонту, технічного обслуговування туристичних поїздів.

1. Сектор обслуговування туристичних перевезень займається екіпіруванням та забезпеченням, заміною, пранням та ремонтом м'якого інвентарю в туристичних поїздах (постільною білизною, ковдрами, занавісками, килимами, подушками) та забезпеченням вогнегасниками.

Можуть забезпечувати туристичні поїзди провідниками та стюардами (1людина/1вагон), електриками. Стюард займається обслуговуванням харчування та забезпечення поїздів чайно-кондитерськими продуктами під час подорожі туристів.

На один туристичний поїзд, склад якого становить шість вагонів, додається два вагони-ресторани, які можуть братися в оренду, так і бути

власністю туристичних компаній, так і бути власністю Укрзалізниці. Вагони-ресторани обслуговують пасажирів харчуванням по заявкам, згідно заключних договорів.

2. Сектор ремонту, технічного обслуговування туристичних поїздів забезпечує технічне обслуговування та подальше проведення усіх видів ремонту рухомого складу.

Підготовка поїздів до рейсу, технічне обслуговування поїздів по ходовим частинам, електрообладнанню, системам опалення та водопостачання, внутрішнього обладнання, миття вагонів.

Працівниками виконується технічне обслуговування пасажирських поїздів на станції, екіпірування поїздів водою та паливом. Пункт поточного відчепочного ремонту виконує роботи при необхідності ремонту вагонів з відчепленням від поїзду.

Всі вагони перед відправленням з поїздом мають пред'являтись до технічного огляду. Після огляду оглядачі вагонів ПТО повідомляють ДСП про технічну придатність чи непридатність вагонів, готовність поїзда до відправлення, про що робиться відмітка в книзі форми ВУ-14.

Технічне оснащення бази обслуговування резерву пасажирських вагонів повинне забезпечувати:

1) контроль технічного стану и безвідчіпного ремонту вагонів;
2) виконання потокового відчіпного ремонту вагонів;
3) обмивання та санобробку вагонів;
4) проведення необхідних робіт перед поставленням вагонів на тривалий відстій;
5) постійній технічній справності і збереженні;
6) своєчасну підготовку і подаванням вагонів, повністю екіпірованих на посадку пасажирів для відправлення в рейс з поїздом.

Нова удосконалена структура вагонного пасажирського депо представлена на рис. 3.3.

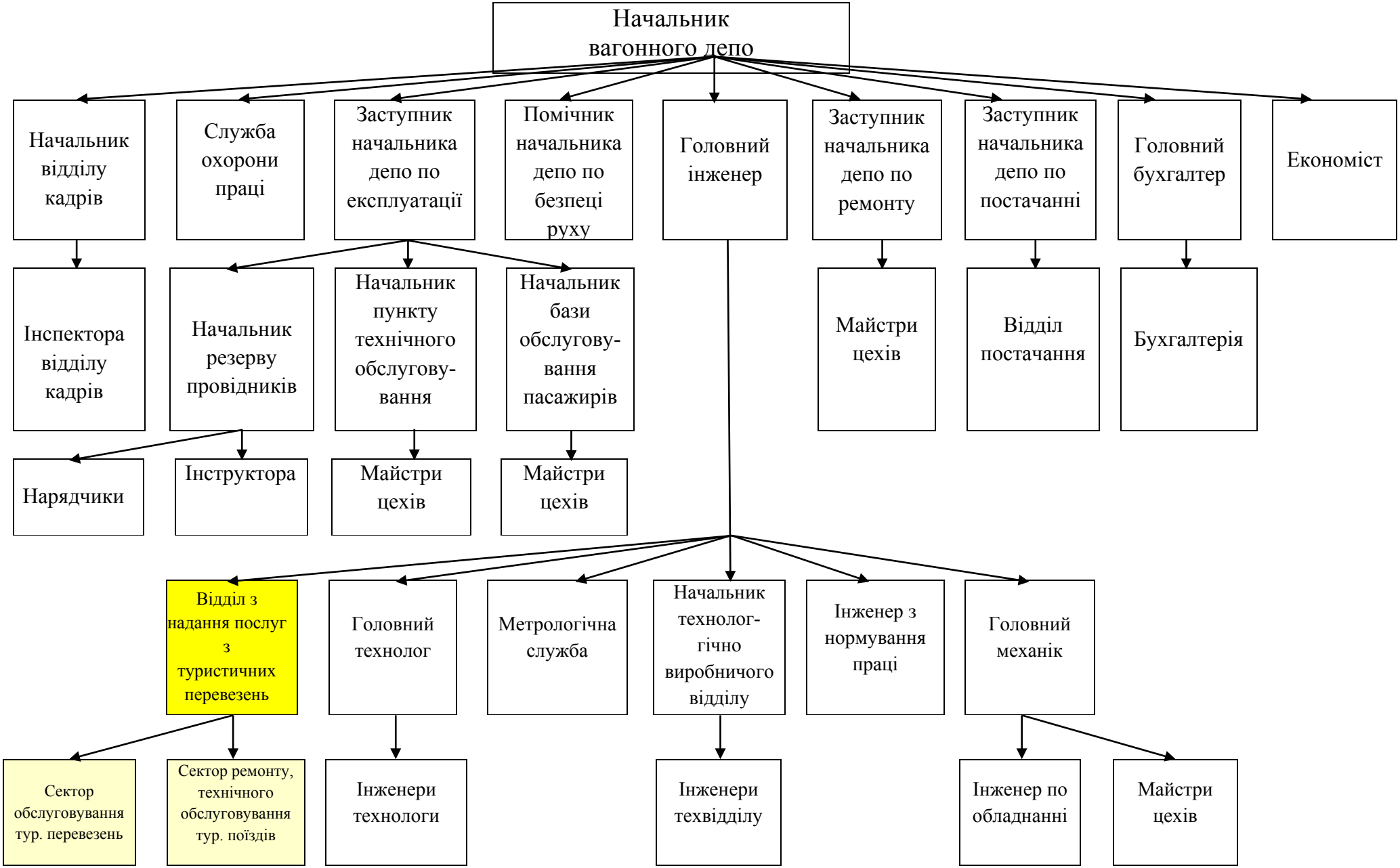


Рис. 3.3. Структура управління пасажирського вагонного депо

3.4 Організація залізничного туризму у вагонному депо

В останні роки Укрзалізниця не має достатньо коштів для придбання нового пасажирського рухомого складу для виконання прибуткових туристичних перевезень. Брати кредити на закупівлю нових вагонів для туристичних поїздок проблематично, оскільки цей рухомий склад зараз в Україні не виготовляється, а за кордоном він дуже дорогий.

В той же час надлишкові пасажирські вагони локомотивної тяги, які є у вагонних депо у зв'язку з падінням обсягів перевезень та відслужили свій термін – 28 років, можуть бути переобладнані капітально-відновлювальним ремонтом для комфортного перевезення туристів. Але на це потрібні додаткові кошти та наявність попиту на залізничний туризм.

По статистичним даним, більше половини українців не планують відпустку цього року. Існує залежність від рівня добробуту респондентів: чим він вищий - тим більше планують відпочивати. Чим більше забезпечена людина, тим більшою є для неї туристична привабливість України. З тих, хто планує відпочити, найбільше молоді.

Найбільш поширений транспорт під час мандрівок для наших туристів - власне авто (33,1%), стільки - автобусами та маршрутками, і лише кожен п'ятий подорожує залізницею [44].

Через те, що економічна криза та криза пандемії змінила життя людей останні 2 роки, час настав тяжкий, велика кількість підприємців скоротила свій бізнес, свою діяльність і як наслідок людей. Але люди все одно попри карантин та заборону бажають відпочивати.

Як вказує автор у своєї роботі [38, с.86], що в Україні вже є кілька інвесторів, які бажають закупляти новий вітчизняний та зарубіжний рухомий склад для його використання по широким та вузьким коліям. Головні економічні інтереси туристичних компаній, що використовують залізничні перевезення суттєво відрізняються між собою, оскільки залежать від кількості функцій, які вони виконують [45, с.86].

Якщо є такі інвестори, які готові закупати рухомий склад під туристичні перевезення, значить це комусь треба. І пасажирському вагонному депо необхідно розробити процес обслуговування залізничних перевезень.

Автором Глазковим В. М. [47] проведені були дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Залізничний туризм в Україні за останні 25 років майже зник, оскільки Укрзалізниця та її Укрзалізниця не має достатньої кількості пасажирських вагонів придатних для туристичних подорожей. Зараз залізничний транспорт виконує лише незначні за об'ємом трансферні перевезення туристів.

2. Існуючі туристичні перевезення в Україні виконуються у межах материкової частини екскурсійними автобусами, повітряним або річковим (дуже рідко) транспортом, без надання необхідного комфорту (ночівлі, харчування та інших супутніх послуг).

3. Не зважаючи на несприятливі обставини в країні (гібридна війна, зубожіння населення, падіння курсу національної валюти, падіння обсягів туристичних послуг) в Україні існує попит на туристичні подорожі. Зараз відбувається переорієнтація напрямків туристичного бізнесу на пріоритетний розвиток регіонів Західної України, Одеській та Запорізькій областей.

За даними [46] у 2020, в умовах часткового карантину розподіл внутрішніх туристів, обслуговуваними тур агентами по областях України:

- На першому місті Львівська область – 5367;
- Київська область – 2337;
- м. Київ - 3987;
- Херсонська область – 3710;
- Харківська область -3573.

Таблиця 3.1. [46]

3.8. Розподіл внутрішніх туристів, обслугованих турагентами, за метою поїздки та регіонами у 2020 році

Фізичні особи-підприємці

(осіб)

	Кількість внутрішніх туристів, усього	У тому числі за метою поїздки					
		службова, ділова, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивний туризм	спеціалізований туризм	інші
Україна	**35082**	**573**	**31140**	**3185**	**184**	**–**	**–**
Вінницька	2224	–	2224	–	–	–	–
Волинська	567	–	561	6	–	–	–
Дніпропетровська	2575	101	2383	31	60	–	–
Донецька	694	7	677	10	–	–	–
Житомирська	552	–	533	19	–	–	–
Закарпатська	263	–	263	–	–	–	–
Запорізька	1692	–	1478	214	–	–	–
Івано-Франківська	304	–	304	–	–	–	–
Київська	2237	405	1800	32	–	–	–
Кіровоградська	913	–	911	2	–	–	–
Луганська	34	–	32	2	–	–	–
Львівська	5367	15	3053	2299	–	–	–
Миколаївська	276	1	174	6	95	–	–
Одеська	919	–	917	2	–	–	–
Полтавська	303	12	273	10	8	–	–
Рівненська	230	–	230	–	–	–	–
Сумська	505	–	496	9	–	–	–
Тернопільська	176	–	176	–	–	–	–
Харківська	3573	–	3286	287	–	–	–
Херсонська	3710	–	3673	37	–	–	–
Хмельницька	57	–	57	–	–	–	–
Черкаська	2774	–	2774	–	–	–	–
Чернівецька	18	–	18	–	–	–	–
Чернігівська	1132	–	1132	–	–	–	–
м.Київ	3987	32	3715	219	21	–	–

Майже в усіх регіонах України є розвинута залізнична мережа, яка дозволить за допомогою залізничного туризму надати значний обсяг туристичних послуг. Оскільки у Укрзалізниці зараз не вистачає коштів на закупівлю нового сучасного рухомого складу для туристичних подорожей, його можна придбати за кошти приватних компаній за умови організації державно-приватного партнерства.

Враховуючи сказане, було запропоновано наступний технологічний процес організації залізничного туризму:

2. Укрзалізниця продає за певні кошти надлишкові пасажирські вагони, що приписані до вагонного депо і термін служби яким вичерпано, приватним компаніям та особам;

3. За замовленням власників цих вагонів за окрему плату вагонне депо виконує їм капітально-відновлювальний ремонт для комфортних туристичних перевезень широкими залізничними коліями.

4. Укрзалізниця за окремими договорами з туристичними операторами або тур. агентами забезпечує надійну організацію курсування туристичних поїздів (безпека руху, заправка вагонів водою, вугіллям, електричною енергією та стоянкою поїздів на станціях, де є туристичні об’єкти)

5. Вагонне депо за окрему плату забезпечує екіпірування туристичного поїзда або окремих вагонів, їх технічне обслуговування, поточні та капітальні види ремонту, а також забезпечує вагони своїми провідниками під час подорожі.

6. Забезпечення туристичних поїздів вагонами-ресторанами може відбуватися за різними схемами:

- вагони-ресторани передаються за договорами оренди приватній компанії або фізичній особі у відповідному технічному стані;
- вагони-ресторани за окремими договорами після ремонту та переобладнання продаються приватній компанії або фізичній особі;
- приватні компанії або фізичні особи можуть закупляти нові вагони-ресторани у будь-якого покупця.

Вартість нового вагону з НДС Крюковського вагоноремонтного заводу становить 23 млн. грн.

Усі інші види послуг (формування туристичних груп, укладання договорів з контрагентами, забезпечення туристів харчуванням у поїзді, кафе і ресторанах, супровід поїздів туристичними гідами і стюардами, організація екскурсій, за необхідністю проживання у готелі та трансферні перевезення) буде виконувати приватна туристична компанія або туристичний агент. [23]

Таким чином, запропоновані зміни дозволять конкретному вагонному депо отримати додатковий прибуток, який можна розрахувати за формулою:

Розрахуємо дохід від впровадження туристичних перевезень.

Авторами наукової роботи [23] для розрахунку була запропоновано формула, яка дозволить пасажирській компанії отримати додатковий дохід від виконання таких операцій у депо (Д):

- капітально-відновлювальний ремонт пасажирських вагонів для потреб залізничного туризму (КВР);

- екіпірування туристичного поїзда (ЕТО);

- забезпечення туристичних вагонів своїми провідниками під час подорожі (ЗПР);

- виконання усіх видів ремонтів туристичного рухомого складу за окремими замовленнями туристичної компанії (ПКР).

Слід сказати, що виконання вказаних робіт потребує певних витрат (В), Таким чином, прибуток пасажирського вагонного депо у загальному вигляді можна розрахувати за формулою

$$П = Д\left(КВР + ЕТО + ЗПР + ПКР\right) - В\left(КВР + ЕТО + ЗПР + ПКР\right) \qquad (1)$$

Вказаний прибуток (П) можна розрахувати витратним способом, якщо визначити доходи по кожному виду діяльності шляхом множення загальних витрат на прогнозований коефіцієнт рентабельності *К*, який для туристичної діяльності може коливатися від 0,1 до 0,2.

З урахуванням сказаного, формула (1) набуває вигляду:

$$П = В\left(КВР \cdot K_{квр} + ЕТО \cdot K_{ето} + ЗПР \cdot K_{зпр} + ПКР \cdot K_{пкр}\right), \qquad (2)$$

де $K_{квр}$ – коефіцієнт рентабельності капітально-відновлювального ремонту;

$K_{ето}$ – коефіцієнт екіпірування, технічного обслуговування вагонів;

$K_{зпр}$ – коефіцієнт обслуговування подорожі провідниками;

$K_{пкр}$ – коефіцієнт виконання поточних та капітальних ремонтів рухомого складу.

Відсутність коштів на розвиток пасажирських перевезень зумовило керівництво компаній, які займаються туристичними перевезеннями використовувати надлишковий реконструйований рухомий склад за іншим напрямком для організації туристичних перевезень.

В дипломній роботі ми розрахуємо прибуток, який додатково може мати пасажирське вагонне депо, якщо воно буде надавати послуги з туристичних перевезень, за договорами з туристичними компаніями:

$$П = 9830 \cdot 0,15 + 3012 \cdot 0,1 + 549,9 \cdot 0,2 + 14879 \cdot 0,15 + 1007 \cdot 0,1$$

$$П = 4218,2 \text{ млн.грн.}$$

Прибуток від одного туристичного поїзду становить 4218,2 млн. грн. До речі, вартість усіх видів ремонту та технічного обслуговування у кожному депо різна, тому туристична компанія або туристичний агент може укладати договори там де йому економічно більш вигідно.

Реалізація даного методичного підходу дозволить керівництву Укрзалізниці продавати надлишковий рухомий склад після його капітально-відновлювального ремонту туристичним компаніям та агентам для організації залізничного туризму та отримання додаткового прибутку за рахунок надання комплексу послуг при експлуатації туристичних поїздів.

ВИСНОВКИ

Пасажирські вагонні депо це складова частина пасажирського господарства залізничного транспорту. І воно повинно працювати в оптимальному режимі, щоб ефективно виконувалась його діяльність - надавались послуги по перевезенню пасажирів, виконувались планові види ремонту та підсобно - допоміжна діяльність.

Для того щоб пасажирські депо ефективно працювали необхідно довести до кінця структурну реформу, получити підтримку держави, компенсацію за перевезення пільгових категорій пасажирів, та отримати інвестиції на закупівлю нових вагонів та впровадження інноваційних технологій.

В дипломної роботи було виконано:

Досліджено сутність наукових підходів до управління підприємствами залізничного транспорту.

Проаналізовано наукові праці, стосовно проблеми підвищення ефективності пасажирського вагонного депо.

Зроблено аналіз діяльності й організаційної структури управління ПКВЧД-11, аналіз техніко-економічних показав, що продуктивність праці підвищилась на 4%, виявлені недоліки структури управління, та запропоновано удосконалити її новими відділами;

Проведено аналіз сучасного стану парку пасажирських вагонів депо, встановлено, що стан пасажирських вагонів в депо критичний, ступінь зносу складає 88%, кількість вагонів віком до 25 років становить 61 вагон, що становить 18%, кількість вагонів у яких фізичний знос становить від 60 – 100 %, тобто, які перебувають на балансі від 25 до 40 років мають загальну кількість 240 вагонів це становить 70%. Якщо найближчім часом Укрзалізниця не закупить нові вагони, депо буде не зможе виконувати перевезення пасажирів;

- Розроблено SWOT- аналізу вагонного депо, виявлені сильні та слабкі сторони вагонного депо, встановлені загрози та можливості. Виявлені самі доходні напрямки.

Удосконалено структуру управління пасажирським вагонним депо – за рахунок впровадження нового відділу для обслуговування туристичних поїздів. Цьому відділу будуть підпорядковуватися два сектори – сектор експлуатації обслуговування туристичних перевезень та сектор ремонту технічного обслуговування туристичних поїздів.

Були запропоновані зміни, які дозволять отримати пасажирському вагонному депо додатковий дохід від надання послуг з організації руху туристичних поїздів.

Список використаних джерел

1. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [Гол. ред. Б.Д. Гаврилишин]. - Т. 2. — К.: Академія, 2000. — 848 с.

2. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ ТА ВИДУ ДІЯЛЬНОСТІ. [електронний ресурс] – Режим доступу: http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2011/09/7557_1295426471_tema_1_sutn_st_menedzhmentu_yak_nauki_ta_vidu_d_yal_nost_.pdf

3. Поняття та визначення менеджменту. [електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.stud24.ru/management/ponyattya-ta-viznachennya-menedzhmentu/518275-2364394-page1.html

4. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

5. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.

6. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор - Видавництво, 2016. – 378 с.

7. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.

8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие/ Р.А.Фатхутдинов . – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.

9. Основи економічної теорії: Підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2008. – 448 с.

10. Бараш Ю.С., Карась О.О. Принципи побудови організаційної структури управління пасажирським господарством на різних етапах структурної реформи Укрзалізниці [Електрон. ресурс] /Ю.С. Бараш - Дніпро – 2012.

11. Аксенов И. М. Эффективность пассажирских железнодорожных

перевозок : монография / И. М. Аксенов. – К. : Транспорт Украины, 2004. – 284 с.

12. 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.

13. Копитко В.І. Маркетингово-логістичний підхід в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті. [Електрон. ресурс]/ І.В.Копитко. http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2717/1/11.pdf

14. Бараш Ю.С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень [Текст] : монографія / Ю.С. Бараш, Т.Ю. Чаркіна. – Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В. Лазаряна. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. -184 с.

15. Матусевич О. О. Управління економічною ефективністю залізничних пасажирських перевезень в умовах трансформаційних змін [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук / О. О. Матусевич. – Дніпропетровськ, 2015. – 21 с

16. Гайдук Н.О. Методи прогнозування парку пасажирських вагонів в умовах сучасного ринку / Н. О. Гайдук // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. - 2011. - Вип. 2. - С. 37-39. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2011_2_9

17. Разумова К.М. Системний економічний аналіз у менеджменті пасажирських перевезень: Монографія. – Київ: Видавництво, 2014.- 240с.

18. В.П. Гудкова Методологія забезпечення ефективної діяльності підприємств сфери пасажироперевезень: Монографія. - К.:ДЕТУТ, 2013. – 290с., іл.

19. Гудков О. М. Організаційно-економічний розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту України на основі

системного підходу : автореф. дис. канд. екон. наук / О. М. Гудков; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Х., 2009. – 21. с.

20. Котик В. О. Державне регулювання підвищення ефективності функціонування пасажирських перевезень : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03 / В. О. Котик. – Харків УкрДАЗТ, 2007. – 21 с.

21. Чаркіна Т. Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 45 – 49.

22. Укрзалізниця торік отримала 11,9 млрд. грн. чистого збитку. [електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3224765-ukrzaliznica-torik-otrimala-119-milarda-cistogo-zbitku.html

23. Бараш Ю.С., Марценюк Л.В., Чаркіна Т.Ю. Іноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень. [Текст]: Дніпропетр. Націон. Університ. залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, Дніпро, 2017.

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

25. Пояснювальна записка до звіту філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» за 12 місяців 2017 р., 2018 р., 2019 р.

26. ЗВІТ про виробничо-фінансову діяльність пасажирського вагонного депо ПКВЧД-12 Дніпро за 12 місяців 2018/2019 року.

27. Характеристика вагонного парку та структура управління його технічним обслуговуванням і ремонтом в Україні [електронний ресурс] – Режим доступу: https://vunivere.ru/work41589

28. Крюковский вагоностроительный завод передал УЗ новые пассажирские вагоны. [електронний ресурс] – Режим доступу: https://mind.ua/ru/video/20176378-kryukovskij-vagonostroitelnyj-zavod-peredal-uz-novye-passazhirskie-vagony

29. ПОЛОЖЕННЯ про виробничий підрозділ Дніпровське пасажирське вагонне депо філії «Пасажирська компанія» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»

30. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник.-К.: КНЕУ, 2008.

31. Ефективний SWOT-аналіз - запорука успіху вашого бізнесу. Найкращі приклади для різних ніш бізнесу. [електронний ресурс] – Режим доступу: https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu

32. Крюковский машиностроительный завод: создаем новое, сохраняя традиции. [електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.golos.com.ua/rus/article/321853

33. 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

34. ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод" Упроваджуємо новації, зберігаємо традиції [електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.kvsz.com/index.php/ua/pidpriemstva/pat-kryukivskij-vagonobudivnij-zavod

35. За підсумками 2020 року АТ «Укрзалізниця» отримало чистий збиток у розмірі 11,9 млрд грн. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3224765-ukrzaliznica-torik-otrimala-119-milarda-cistogo-zbitku.html

36. Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету міністрів України від 16 грудня 2009 р. №1390 // Законодавство / Верховна Рада України. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2012. 226 – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF

37. Залізничники у відчаї, скорочення перевезень, критичний стан інфраструктури: звіт ТСК по Укрзалізниці. [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://sluga-narodu.com/zaliznychnyky-u-vidchai-skorochennia-perevezen-krytychnyy-stan-infrastruktury-zvit-tsk-po-ukrzaliznytsi/

38. В Україні планують змінити модель фінансування залізничних пасажирських перевезень. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3273484-v-ukraini-planuut-zminiti-model-finansuvanna-zaliznicih-pasazirskih-perevezen.html

39. Щодо розвитку залізничної галузі та її впливу на економічне зростання. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://cfts.org.ua/blogs/schodo_rozvitku_zaliznichno_galuzi_ta__vplivu_na_ekonomichne_zrostannya_561?fbclid=IwAR25YeLEVlh1WNW4zluzm6SgW5NPxl5Eu2jyw8GIHMpcEEwQQSxd8HzwTN4

40. Реформування залізниці: що там в світі. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zbk.org.ua/2020/02/28/reformuvannya-zaliznici-shho-tam-v-sviti/

41. Чаркіна Т.Ю., Казирод Г.Ю., Федоренко Н. В. Стратегічні напрямки антикризового менеджменту залізничних пасажирських перевезень. Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту [Текст]: матеріали 81 Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 квітня 2021 р. / за заг. ред. А. В. Радкевича, Р. В. Рибалки. Дніпров. нац. ун-т. залізнич. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро, 2021. С. 253- 254.

42. Савинова М. Цифровое путешествие с Deutsche Bahn на облаке Oracle. *blogs.oracle.com : веб-сайт.* URL: https://blogs.oracle.com/russia/deutschebahn-hcm.

43. Обруч Г. В. Особливості управління персоналом залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Бізнес-навігатор,* 2019. Вип. 6.1-1 (56). С. 99-105.

44. МКІП та ДАРТ презентували результати дослідження туристичних настроїв українців. [Електронний ресурс] – Режим

доступу: https://www.tourism.gov.ua/blog/mkip-ta-dart-prezentuvali-rezultati-doslidzhennya-turistichnih-nastroyiv-ukrayinciv

45. Марценюк Л. В. Маркетингові дослідження щодо визначення обсягів туристичних перевезень залізничним транспортом / Л. В. Марценюк // Економіка та держава. Міжнародний науково-практ. журн. – 2016. – № 12. – С. 39–46.

46. Статистична інформація Державної статистичної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua

47. Глазков В. Н. Железнодорожный туризм: проблемы и перспективы развития [Електронний ресурс] / В. Н. Глазков. – Режим доступу: http:// www.zdt - magazine.ru/publik/passagir/2006/sept09-06.htm.

48. https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3273484-v-ukraini-planuut-zminiti-model-finansuvanna-zaliznicnih-pasazirskih-perevezen.html

49. Нові вагони для Укрзалізниці: не зовсім інноваційні, зате – українські. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2300105-novi-vagoni-dla-ukrzaliznici-ne-zovsim-innovacijni-zate-ukrainski.html

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

51.