

Ім'я користувача:  
Олена Бондаренко

ID перевірки:  
1016075780

Дата перевірки:  
22.01.2024 09:15:48 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
22.01.2024 10:16:03 EET

ID користувача:  
100005535

Назва документа: Pakhomov\_Vlas\_Denisovich\_MO2221

Кількість сторінок: 86 Кількість слів: 13836 Кількість символів: 110427 Розмір файлу: 2.60 MB ID файлу: 1015784317

## 16.8% Схожість

Найбільша схожість: 3.62% з Інтернет-джерелом ([https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2023/08/UZ\\_reform\\_ti\\_ukra...](https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2023/08/UZ_reform_ti_ukra...))

15.7% Джерела з Інтернету

736

Сторінка 88

8.01% Джерела з Бібліотеки

124

Сторінка 92

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

10

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Дніпровський державний університет науки і технологій

**ВІДГУК КЕРІВНИКА**  
кваліфікаційної роботи ОС магістр

студент групи МО2221 Пахомов Влас Денисович

**Тема випускної роботи: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ»**

*1 Якісні відмінності кваліфікаційної роботи:* робота зосереджена на дослідженні процесів організації та управління пасажирськими перевезеннями на залізничному транспорті в Україні. В роботі розглядаються як теоретичні, так і практичні аспекти удосконалення цих процесів. Метою роботи є розробка ефективних заходів для підвищення комфорту і доступності послуг для пасажирів, а також покращення якості обслуговування і безпеки перевезень.

Для підготовки роботи використовувалися методи узагальнення наукових та практичних даних, аналіз існуючих процесів та систем, емпіричні дослідження, використання статистичних методів та порівняльний аналіз.

*2 Зауваження:* робота в дослідженні недостатньо висвітлені наявні проблеми у сфері залізничного транспорту, зокрема на необхідність переходу від застарілої інфраструктури до сучасних стандартів ЄС. Також недостатньо виражена актуальність роботи в частині впливу воєнного стану на організацію пасажирських перевезень АТ УЗ.

*3 Висновок щодо дотримання академічної доброчесності:* дипломна робота виконана самостійно, дотримано принципи академічної доброчесності, належним чином оформлені посилання та використана література.

*Комплексна оцінка кваліфікаційної роботи:* робота є якісною та змістовною, добре структурованою, із застосуванням релевантних методів дослідження, що відображає глибоке розуміння автором предмету дослідження. Вона відповідає академічним стандартам і заслуговує позитивної оцінки.

Керівник: професор Лариса МАРЦЕНЮК \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_



## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи магістра:

86 с., 20 рис., 20 табл., 42 джерел.

**Об'єкт дослідження** - є процес організації та управління пасажирськими перевезеннями на залізничному транспорті.

**Предмет дослідження** - теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті.

**Мета роботи** полягає у розробці ефективних заходів для підвищення комфорту й доступності послуг для пасажирів, а також покращення якості обслуговування і безпеки пасажирських перевезень на залізничному транспорті.

**Методи дослідження** - узагальнення наукових та практичних даних, аналіз існуючих процесів та систем, емпіричні дослідження, використання статистичних методів та порівняльний аналіз.

У магістерській роботі розглянуто різноманітні аспекти і методи удосконалення процесу організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті, включаючи аналіз сучасних тенденцій у розвитку залізничних перевезень, впровадження інноваційних технологій для покращення якості обслуговування пасажирів та збільшення ефективності роботи транспортної системи.

**Результати дослідження** можуть бути використані для розробки ефективних рішень щодо покращення якості та ефективності пасажирських перевезень, зниження витрат на залізничні перевезення та підвищення загальної конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень.

**Ключові слова:** ПАСАЖИРСЬКІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРЕВЕЗЕНЬ, ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ</b> .....	8
1.1 Роль залізничного транспорту в транспортній системі України.....	8
1.2 Актуальний стан і проблеми у сфері залізничного транспорту України.	13
1.3 Світовий досвід розвитку залізничних перевезень на сучасному етапі..	19
<b>2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»</b> .....	28
2.1 Загальна характеристика об’єкту дослідження .....	28
2.2 Аналіз показників фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця»..	36
2.3 Дослідження конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця».....	43
2.4 Кореляційно-регресійний аналіз чистого доходу АТ «Укрзалізниця»....	49
<b>3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПАСАЖИРСЬКИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ</b> ....	56
3.1 Основні напрями розвитку пасажирських залізничних перевезень на сучасному етапі.....	56
3.2 Економічна оцінка реалізації заходів щодо удосконалення процесу організації пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця».....	67
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	81
<b>ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ</b> .....	83

## ВСТУП

Актуальність даної магістерської роботи особливо посилюється в сучасних умовах, оскільки в Україні війна та введення воєнного стану можуть суттєво вплинути на систему пасажирських перевезень на залізничному транспорті.

Збільшення потоку пасажирів внаслідок евакуації, зміни в рухомому складі, безпекові обмеження та інші фактори створюють необхідність у швидкому та ефективному удосконаленні системи пасажирських перевезень.

Сучасні воєнні умови також можуть вимагати нових підходів до організації безпеки пасажирських перевезень на залізничному транспорті. Важливо дослідити та розробити стратегії для забезпечення найвищого рівня безпеки для пасажирів та забезпечення незавершених перевезень в умовах воєнного конфлікту.

Також важливим є врахування впливу економічних та соціальних змін, які можуть виникнути внаслідок воєнного стану. Розробка ефективних заходів для підвищення комфорту та доступності пасажирських перевезень може бути важливим чинником для забезпечення стабільності та функціонування системи транспорту в умовах воєнного конфлікту.

**Мета магістерської роботи** полягає у розробці ефективних заходів для підвищення комфорту й доступності послуг для пасажирів, а також покращення якості обслуговування і безпеки пасажирських перевезень на залізничному транспорті.

**Об'єкт дослідження** - є процес організації та управління пасажирськими перевезеннями на залізничному транспорті.

**Предмет дослідження** - теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті.

Поставлена мета досягається в результаті вирішення наступних **задач дослідження**:

- аналіз поточного стану залізничних пасажирських перевезень;
- аналіз існуючої системи організації та управління пасажирськими перевезеннями;

- оцінка та аналіз проблем та обмежень в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті;
- розробка пропозицій щодо покращення організації пасажирських перевезень;
- економічна оцінка запропонованих заходів.

У процесі виконання дослідження **використовувалися такі основні методи**, як узагальнення наукових та практичних даних, аналіз існуючих процесів та систем, емпіричні дослідження, використання статистичних методів та порівняльний аналіз.

**Практичне значення** полягає в тому, що результати роботи можуть бути використані для розробки ефективних рішень щодо покращення якості та ефективності пасажирських перевезень, зниження витрат на залізничні перевезення та підвищення загальної конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень.

#### **Апробація теми дослідження:**

Пахомов В.Д., Псарьов М.Л., науковий керівник доц. Задоя В. О. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність пасажирського сектору залізничного транспорту України. Матеріали П'ятнадцятої міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених імені Георгія Кірпи «Сучасні транспортні технології» // Збірник наукових праць / Під загальною редакцією І. Кравця, О. Возняка; НУЛП; Львів, 2023. 103-104 с.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

## 1.1 Роль залізничного транспорту в транспортній системі України

Відновлення України вимагає не лише реставрації зруйнованих об'єктів інфраструктури, які існували перед початком обширного російського вторгнення. Головним завданням є модернізація та підвищення якості та безпеки.

Залізничний транспорт є однією з ключових галузей інфраструктури України, яка забезпечує значну частину вантажного обігу. Це також надійний вид транспорту для пасажирських перевезень, і його користуються щороку десятки мільйонів осіб.

Проте протягом багатьох років українська залізниця вимагала масштабної оновлення і реформ. Незважаючи на розпочаті реформи у сфері залізничного транспорту, цей процес ще не завершено. Більшість реформ, визначених Угодою про асоціацію між Україною та Євросоюзом, залишилися нереалізованими. Питання інтеграції української залізниці в загальну транспортну мережу Євросоюзу поки що залишається невирішеним.

Досвід країн, які вже виходили з кризи у сфері залізничного транспорту, може допомогти розробити ефективну стратегію реформування залізничного транспорту України та створити сучасну та продуктивну мережу, яка відповідає вимогам європейського законодавства.

Упродовж січня-серпня 2021 року послугами українського залізничного транспорту скористалися 55,4 мільйона пасажирів, що становить на 21,6% більше, ніж за аналогічний період у 2020 році (рисунок 1.1). Пасажирообіг в цій галузі досяг 10,94 мільярда пасажиро-кілометрів, що відзначається зростанням на 51,0% [12].

Автотранспорт України за перші вісім місяців 2021 року перевіз 718,0 мільйонів пасажирів, що на 1,2% більше, ніж за відповідний період минулого року. Пасажирообіг цього виду транспорту склав 12,25 мільярда пасажиро-кілометрів, зменшившись на 2,9%.

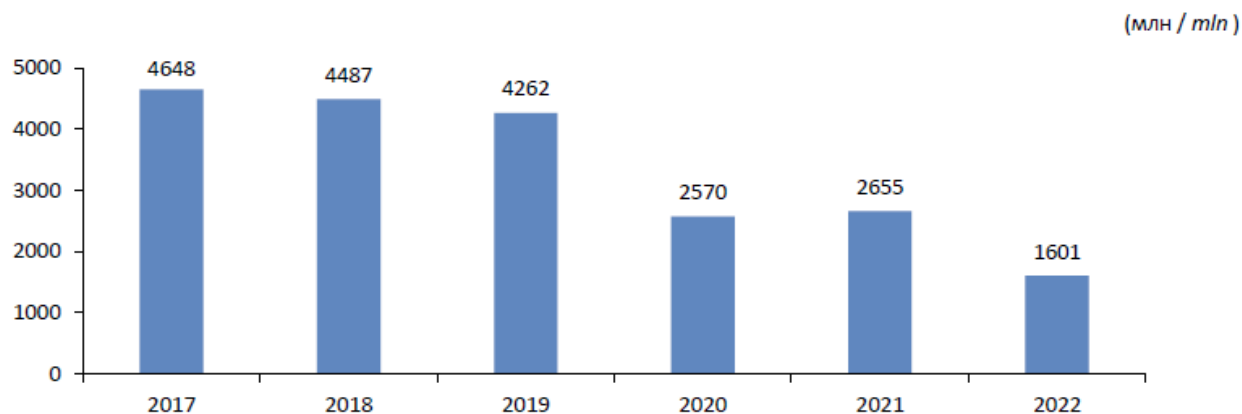


Рисунок 1.1 - Динаміка перевезень пасажирів всіма видами транспорту, чол.

Українські авіаційні компанії за цей же період перевезли 5,9 мільйона пасажирів, що свідчить про зростання на 90,7% у порівнянні з січнем-серпнем 2020 року. Пасажирообіг авіаційної галузі становив 11,74 мільярда пасажиро-кілометрів, що відзначається збільшенням на 75,2% [12].

У сфері водного транспорту протягом січня-серпня цього року скористалися послугами приблизно 300 тисяч пасажирів, що відзначається зростанням на 102,3% порівняно з аналогічним періодом у 2020 році. Пасажирообіг у водному транспорті склав 4,5 мільйона пасажиро-кілометрів, зростаючи на 72,9%.

Згідно з даними [12], пасажирообіг транспортних компаній України у 2020 році скоротився на 53,9% (або вдвічі) у порівнянні з 2019 роком, досягнувши 49,4 мільярда пасажиро-кілометрів (рисунок 1.2).

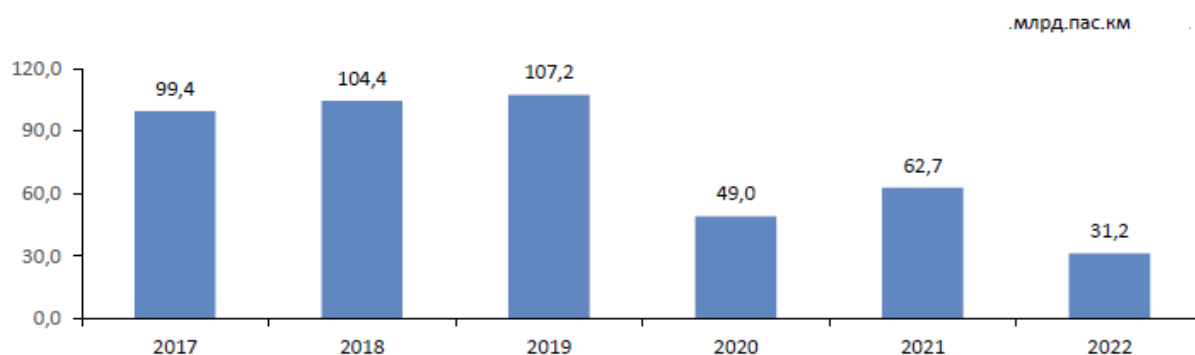


Рисунок 1.2 - Динаміка пасажирообігу всіх видів транспорту, пас-км.

Важлива роль залізничних перевезень в Україні пов'язана з такими географічними та економічними особливостями:

- менша густина населення та великі відстані між регіональними центрами, як наслідок - довші логістичні маршрути;
- велика частка сировинної продукції у перевезеннях, для якої залізниця є більш ефективним способом перевезення;
- вплив сезонних факторів на перевезення (зокрема для аграрної продукції);
- значна роль залізниці у перевезеннях продукції на експорт (відправник-залізниця-порти).

Протягом останніх десятиліть автомобільний транспорт поступово витісняє залізничний сектор в сфері вантажних перевезень. Цей процес обумовлений низкою факторів, включаючи як позитивні, так і негативні аспекти:

1. Покращення стану автомобільних доріг завдяки збільшенню обсягів їх реконструкції та ремонту, що сприяє зменшенню часу, необхідного для автомобільних перевезень.
2. Незадовільна система контролю ваги на автомобільних трасах, яка дозволяє недобросовісним перевізникам зменшувати витрати через перевантаження транспортних засобів. Автоматизований ваговий контроль в Україні введено лише у 2021 році та ще перебуває на етапі впровадження.
3. Неефективна тарифна політика уряду в галузі залізничних вантажних перевезень, де для різних вантажів встановлені різні вартості, і, як наслідок, найвищі тарифи діють для вантажів, для яких автомобільні перевезення є прямою альтернативою.
4. Складний доступ до послуг залізниці та повільне оброблення запитів на перевезення.

Збереження високої частки залізничних перевезень має свої переваги, оскільки залізниця має суттєво менший вуглецевий викид на одиницю перевезення порівняно з автомобільним транспортом. При досягненні рівня електрифікації залізниці на рівні 80%, викиди CO<sub>2</sub> залізничного транспорту можуть зменшитися у 5-10 разів в порівнянні з автомобільним та авіаційним

транспорт [14]. Це особливо важливо для вантажних перевезень, які споживають значну кількість паливних ресурсів.

Залізничний транспорт також вимагає менше інвестицій на одиницю перевезення і не стягує значного податкового навантаження з платників податків.

Середня вартість будівництва автомобільної дороги в країнах ЄС коливається від 4 до 12 мільйонів євро на кілометр, в той час як вартість будівництва залізничної колії для вантажних перевезень становить від 5 мільйонів євро на кілометр (при швидкості до 120 км/год) [15]. Проте ресурси залізничної колії дозволяють перевозити втричі більше вантажу при менших експлуатаційних витратах, ніж утримання автомобільних доріг.

Утримання та ремонт залізничної інфраструктури фінансуються в основному за рахунок користувачів послуг, тоді як утримання автомобільних доріг в основному покладається на державний та місцевий бюджети. Спеціальні податки і мита часто недостатньо для покриття реальних витрат на утримання дорожньої інфраструктури.

Збереження ролі залізниці на ринку вантажних перевезень має велике значення, особливо в сегменті перевезення сировини та сільськогосподарської продукції. Це дозволить зменшити навантаження на автомобільні дороги, скоротити шкідливі викиди та забезпечити стабільність сезонних перевезень.

Втрата ролі залізниці на ринку вантажних перевезень призведе до значного збільшення обсягів автомобільних перевезень, що призведе до швидкого зносу дорожнього покриття та збільшення витрат на його утримання. Оскільки дорожня інфраструктура потребує великих інвестицій, такий розподіл вантажообігу може стати фінансовим обтяженням для державного бюджету в майбутньому.

Для збереження ролі залізниці необхідно провести істотну реформу та модернізацію цієї галузі.

У сфері пасажирських перевезень, залізницю можна розглядати як проміжний варіант між автомобільним та авіаційним транспортом. Вона надає більше

комфорту та швидкості порівняно з автобусами, але залишається більш доступною та бюджетною, ніж літаки.

Проте в Україні є простір для покращення якості пасажирських перевезень залізницею:

- відсутність високошвидкісних залізничних маршрутів, які б дозволили швидше та зручніше з'єднувати віддалені регіональні центри. середня швидкість пасажирських поїздів в Україні зазвичай складає 50–60 км/год, що може призводити до довших часових поїздок порівняно з автобусами [16].
- відсутність швидкісних з'єднань, які об'єднують всі обласні центри зі столицею.
- низький рівень комфорту у регіональних та приміських поїздах.
- застарілі конструкційні стандарти для пасажирських вагонів, включаючи відсутність пневматичного підвісу, сучасних систем опалення та кондиціонування, а також поганий технічний стан багатьох вагонів.

Порівнюючи з пасажирськими перевезеннями в країнах ЄС, важливо відзначити, що високошвидкісні маршрути дійсно грають важливу роль у пасажирських перевезеннях у Франції, Німеччині та Іспанії, навіть враховуючи схожу за площею територію з Україною. Наприклад, у Франції французькі лінії TGV (Train à Grande Vitesse) є однією з найшвидших і найпопулярніших систем високошвидкісних залізничних перевезень у світі. Вони перевозять близько 110 мільйонів пасажирів на рік, що дійсно перевищує загальний пасажиропотік Укрзалізниці.

Україна також впровадила ініціативу з високошвидкісних перевезень, запустивши приблизно п'ятнадцять поїздів Інтерсіті+, які рухаються зі швидкістю до 160 км/год. Однак їхня середня швидкість зазвичай залишається нижчою, ніж у високошвидкісних системах Франції, Німеччини та Іспанії, і становить приблизно 90–110 км/год. В порівнянні зі швидкими потягами Франції, які рухаються з середньою швидкістю 200–250 км/год, це може здатися менш ефективним [17].

Необхідно враховувати, що впровадження високошвидкісних залізничних маршрутів вимагає значних інвестицій у розвиток і модернізацію інфраструктури. Це включає в себе будівництво спеціалізованих трас, модернізацію вагонів та інші технологічні покращення. Такі ініціативи можуть покращити якість пасажирських перевезень і сприяти розвитку залізничної галузі в Україні.

У цілому, розвиток залізничних перевезень в Україні вимагає системних змін та модернізації, які б забезпечили більшу ефективність та конкурентоспроможність цього виду транспорту.

## **1.2 Актуальний стан і проблеми у сфері залізничного транспорту України**

Головною проблемою української залізниці, яку потрібно вирішувати під час відновлення країни, є перехід від застарілої та зношеної інфраструктури до сучасної стандартів ЄС.

Українські залізниці використовують застарілі технології з високим ступенем зносу. Це стосується як стандартів колії, так і систем сигналізації, безпеки руху, логістики і диспетчеризації перевезень, рухомого складу.

Фактично, залізнична інфраструктура України потребує масштабної перебудови і відповідно — глобальних інвестицій та тривалого часу.

Досвід інших країн показав, що такий процес супроводжується суттєвими ризиками та вимагає ефективної стратегії (таблиця 1.1).

На українському ринку залізничних перевезень є й інші проблеми:

1. Надмірна роль держави, особливо там, де є конкуренція з боку приватного бізнесу (державне АТ «Укрзалізниця» залишається найбільшим оператором вантажних вагонів, конкуренцію їй складають понад сто приватних операторів).
2. Відсутність чітких і прогнозованих механізмів державного регулювання, особливо щодо визначення тарифів на вантажні перевезення.

3. Складність доступу приватних інвестицій в інфраструктуру і тяговий рухомий склад (відсутність приватних операторів локомотивів, висока монополізація послуг з боку державного АТ «Укрзалізниця»).

Ці реформи повинні включати в себе:

1. Модернізацію інфраструктури, включаючи реконструкцію колій, станцій та сигналізаційних систем.

2. Покращення стандартів безпеки та забезпечення відповідності європейським нормам у цій сфері.

3. Реформування системи управління та регулювання залізничного сектора для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

4. Залучення приватного сектору та інвесторів для фінансування інфраструктурних проектів та покращення рухомого складу.

5. Відповідність європейським стандартам та вимогам управління та логістики в залізничній сфері.

Ці реформи не лише допоможуть Україні інтегруватися з європейськими транспортними мережами, але також підвищать конкурентоспроможність та ефективність залізничного транспорту внутрішньо та на міжнародному рівні.

Залізничний транспорт відіграв важливу роль після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України 24 лютого 2022 року. У перші місяці великої війни залізничним транспортом було евакуйовано приблизно 4 мільйони громадян, включаючи понад 600 тисяч мешканців Харкова, з небезпечних зон в безпечні області [18].

Залізничний транспорт залишається найкращим для швидкої евакуації великої кількості людей з небезпечних зон. Один потяг може евакуювати декілька тисяч людей, і загалом залізниця може забезпечити швидке переміщення десятків тисяч осіб щодня. Для автомобільного транспорту такі обсяги створили б значний ризик заторів і колапсу, а також підвищення загроз для населення.

На сьогодні залізниця залишається надійним видом транспорту в умовах безпеки. Проте, залізнична інфраструктура є однією з важливих військових

цілей Російської Федерації, яка намагається зруйнувати її для ускладнення логістики і постачання військової та гуманітарної допомоги від країн Заходу.

За даними незалежної оцінки збитків станом на листопад 2022 року, на тимчасово окупованих територіях Росія захопила або знищила залізничну інфраструктуру на суму близько \$4,4 мільярда [18].

До завершення воєнних дій залізниця залишатиметься ключовим для забезпечення потреб населення у перевезеннях в межах країни та за її кордоном. У 2022 році залізницею в напрямку країн Європейського Союзу виїхали півтора мільйона пасажирів.

Основними завданнями залізничного транспорту протягом воєнних дій є підтримка функціональних можливостей перевезення пасажирів і вантажів, евакуація мешканців з небезпечних зон, підвищення безпеки пасажирів на станціях та залізничних вокзалах, та забезпечення пропускнуої спроможності в напрямку залізниць Європейського Союзу для вантажних перевезень.

Корупція в сфері залізничного транспорту є серйозною проблемою в Україні, і вона торкається багатьох аспектів діяльності Укрзалізниці. Корупційні зловживання мають високі ризики в операційних процесах, включаючи закупівлю, надання послуг та управління майном компанії. Це створює значні втрати для державного бюджету та підриває довіру до системи залізничного транспорту.

Наприклад, за повідомленнями Національного антикорупційного бюро України (НАБУ), Укрзалізниця втратила мільярди гривень через зловживання при встановленні тарифів на вантажні перевезення, а також інші корупційні дії призвели до збитків у мільярдному розмірі. Це не тільки псує фінансову стабільність компанії, але і впливає на якість і доступність залізничних послуг для населення та підприємств.

Один із ключових чинників, який сприяє корупції в Укрзалізниці, - це недостатня прозорість та конкурентність у процесі відбору керівництва компанії та управлінського персоналу. Брак об'єктивних процедур та критеріїв оцінки

кандидатів може призвести до неправомірного призначення керівників, які можуть привнести корупційні практики в організацію.

Для боротьби з корупцією в Укрзалізниці, важливо впровадити реформи та механізми, спрямовані на забезпечення прозорості та адекватного контролю. Створення об'єктивних ключових показників ефективності та мінімізація суб'єктивного впливу у процесі взаємодії з користувачами послуг можуть допомогти зменшити корупційні ризики.

Також важливо вдосконалити механізми нагляду та контролю за діяльністю Укрзалізниці та забезпечити незалежність адміністративних структур, відповідальних за протидію корупції в компанії. Узгодженість з міжнародними стандартами управління ризиками та прозорість у фінансовому управлінні також можуть сприяти зменшенню корупційних практик у залізничному секторі України.

Високошвидкісний залізничний рух може стати важливим напрямком розвитку якісних пасажирських перевезень в Україні. Він має численні переваги порівняно з іншими видами транспорту, особливо на відстанях до 1 тис. км. Переваги високошвидкісних залізничних перевезень:

1. Нижча вартість квитка: Високошвидкісні залізничні перевезення можуть бути більш доступними для населення завдяки меншим вартостям квитків порівняно з авіаційними перевезеннями.

2. Краща доступність: Залізничні вокзали зазвичай розташовані ближче до населених пунктів, ніж аеропорти, що полегшує доступ до транспорту для мешканців міст.

3. Безпека: Залізничний транспорт вважається одним із найбезпечніших видів транспорту. Він рідко піддається впливу погодних умов та має менше інцидентів порівняно з іншими видами транспорту.

4. Екологічна безпека: Високошвидкісні залізниці можуть бути більш екологічно чистими, оскільки електричні поїзди можуть працювати на відновлюваній енергії.

5. Пунктуальність: Залізничні рейси можуть бути більш пунктуальними, оскільки вони менше вразливі до повітряних та погодних умов.

Для впровадження високошвидкісних залізничних перевезень в Україні необхідні значні інвестиції, які оцінюються приблизно в \$50 млрд [19]. Проте цей проект може мати великий позитивний вплив на розвиток транспортної інфраструктури, зв'язку між українськими містами і країнами Європейського Союзу, а також на розвиток туризму та економіку загалом.

Залізниця є важливим засобом для пасажирських перевезень в Україні, і впровадження високошвидкісного залізничного руху може покращити якість життя громадян та сприяти розвитку країни. Також важливо розглядати можливості державно-приватного партнерства для здійснення цього проекту та залучення інвестицій для розвитку високошвидкісної залізниці в Україні.

### **1.3 Світовий досвід розвитку залізничних перевезень на сучасному етапі**

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) містить зобов'язання щодо імплементації ряду директив та регламентів ЄС у сфері залізничного транспорту [20].

Це важливий крок для гармонізації стандартів і норм українського залізничного транспорту з європейськими стандартами і для забезпечення сумісності та інтеграції українського залізничного ринку з ринками ЄС.

План заходів з реформування залізничного транспорту України, який був затверджений у 2019 році, мав на меті впровадження необхідних змін та реформ для виконання вимог Угоди про асоціацію. Цей план передбачав ряд кроків, які включали:

#### *1. Створення ринку залізничних перевезень.*

Реформа мала сприяти створенню конкурентного ринку, де різні оператори мали б можливість надавати залізничні послуги.

#### *2. Зміну принципів державного регулювання.*

Реформа мала передбачати зміну способу регулювання залізничного транспорту від державного монополістичного підходу до більш конкурентоспроможної системи.

### *3. Розділення АТ "Укрзалізниця" на окремих операторів.*

Ця ініціатива передбачала розділення АТ "Укрзалізниця" на окремих операторів для надання різних видів залізничних послуг, що сприяло більшій конкуренції на ринку.

Хоча окремі положення Плану можуть бути предметом дискусій, загальний вектор реформи спрямований на приведення українського залізничного сектора у відповідність до європейських стандартів і норм.

Це є важливим для подальшої інтеграції України у європейські транспортні мережі та для забезпечення якості залізничних перевезень у країні.

Інтеграція до єдиного транспортного простору Європейського Союзу (ЄС) є важливим завданням для багатьох країн, включаючи ті, які мають нестандартну ширину колії, таку як Іспанія та Португалія. Насправді, в інтересах України було б привести свою залізничну інфраструктуру до стандарту колії 1435 мм, який є основним стандартом у більшості країн ЄС, зокрема, у Франції, Німеччині, та інших [20]:

1. Підвищення сумісності та інтеграція - використання стандарту колії 1435 мм дозволить Україні забезпечити сумісність та інтеграцію своєї залізничної мережі з інфраструктурою Європейського Союзу. Це спростить транскордонні перевезення та розвиток міжнародних транспортних коридорів.

2. Розширення ринків - спрощення доступу до європейських ринків для українських товарів та послуг залежить від відповідності стандартам ЄС, включаючи стандарт колії. Це розширить можливості для експорту та сприятиме економічному розвитку.

3. Екологічні переваги - залізниця є більш екологічно чистим видом транспорту порівняно з автомобільними перевезеннями, і перехід до стандарту колії 1435 мм сприятиме розвитку залізничних перевезень як більш екологічності альтернативи.

Деякі країни, зокрема Великобританія, Південна Корея і Китай, мають амбітні плани щодо розширення мережі високошвидкісних ліній. В інших країнах, таких як Саудівська Аравія, Марокко, США процес введення високошвидкісного залізничного руху тільки розпочато. Деякі країни Східної Європи і Азії, такі як країни Балтії та Україна, також планують впровадити високошвидкісну залізницю в майбутньому.

Це свідчить про те, що високошвидкісний залізничний рух визнаний як важливий елемент сучасної транспортної системи, і багато країн активно працюють над його розвитком і розширенням.

Для України впровадження високошвидкісного залізничного руху може бути цілком доцільним, особливо якщо розглядати це в контексті державно-приватного партнерства. Приватні інвестиції в цей вид транспорту можуть принести велику економічну віддачу, а також покращити залізничний транспорт в Україні. Однак, необхідно врахувати, що впровадження високошвидкісного залізничного руху вимагатиме великих капітальних інвестицій і ретельного планування, включаючи вибір маршрутів та технологій.

Такий проект може покращити залізничний транспорт в Україні і сприяти економічному розвитку країни, але вимагатиме рішучих кроків і великих зусиль для його втілення.

## **2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»**

### **2.1 Загальна характеристика об'єкту дослідження**

Акціонерне товариство «Укрзалізниця» (АТ «Укрзалізниця») є найбільшим оператором залізничного транспорту в Україні і має довгу історію, яка сягає ХІХ століття. Перші залізничні лінії в Україні були відкриті в 1861 році, і з тих пір мережа залізниць постійно розширювалася та розвивалася. Після набуття Україною незалежності в 1991 році було створено акціонерне товариство «Українська залізниця» як самостійне підприємство.

У сучасний період АТ «Укрзалізниця» займається різними видами економічної діяльності, пов'язаної зі залізничним транспортом, а також іншими видами діяльності, які включають в себе:

1. Вантажний залізничний транспорт.
2. Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення.
3. Медичні послуги загальної медичної практики.
4. Професійно-технічна освіта.
5. Діяльність туристичних агентств.
6. Технічні випробування та дослідження.
7. Комп'ютерне програмування.
8. Діяльність у сфері проведенового електрозв'язку.
9. Видавнича діяльність.
10. Ресторанна діяльність та послуги мобільного харчування.
11. Допоміжна діяльність у сфері транспорту.
12. Транспортне оброблення вантажів.
13. Допоміжне обслуговування наземного транспорту.
14. Складське господарство.
15. Добування декоративного та будівельного матеріалу.
16. Пасажирський залізничний транспорт міжміського сполучення.
17. Роздрібна торгівля паливом.

18. Оптова торгівля паливом та супутніми продуктами.
19. Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами.
20. Будівництво залізниць і метрополітенів.
21. Організація будівництва будівель.
22. Розподілення електроенергії.
23. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.
24. Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу.
25. Виробництво замків і дверних петель.
26. Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій.

АТ «Укрзалізниця» має велике майно та активи, включаючи будівлі, транспортні засоби, обладнання, права на землю та інші майнові права, і використовує їх відповідно до своїх цілей і діяльності.

Акціонерне товариство «Укрзалізниця» розпочало свою господарську діяльність 1 грудня 2015 року. Воно є правонаступником усіх прав та обов'язків Державної адміністративної організації залізничного транспорту України, а також її дочірніх підприємств і організацій, які мали статус окремої юридичної особи.

На даний момент АТ «Укрзалізниця» здійснює більше 80% всіх вантажних і практично 50% пасажирських перевезень в Україні. Вона також є четвертою за обсягом перевезень вантажів на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, РФ та Індії.

Залізничний транспорт має важливе значення в Україні, оскільки через територію країни проходять основні транспортні коридори Європейського континенту, такі як коридор Схід - Захід і Балтійське - Чорне море. Українські залізниці мають значну провізну спроможність та великий транспортний потенціал, що сприяє розвитку транспортної інфраструктури та торговельних відносин.

Для забезпечення функціонування акціонерного товариства «Укрзалізниця» утворюються різні органи і апарат управління товариством. Основними органами товариства є:

1. Загальні збори акціонерів: Це вищий орган управління товариством. Загальні збори акціонерів відповідають за прийняття важливих рішень, затвердження статуту та внесення змін до нього, обрання наглядової ради та ревізійної комісії, а також прийняття рішень щодо розподілу прибутку і багато інших питань.

2. Наглядова рада: Цей орган контролює та регулює діяльність дирекції та забезпечує захист прав акціонерів товариства. Наглядова рада визначає стратегічні напрями розвитку компанії та здійснює нагляд за фінансово-господарською діяльністю.

3. Дирекція: Це виконавчий орган товариства, який відповідає за управління поточною діяльністю. Дирекція реалізує стратегічні завдання та плани товариства.

4. Ревізійна комісія: Цей орган здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності товариства та виконання фінансових зобов'язань. Ревізійна комісія перевіряє відповідність діяльності товариства законодавству та стандартам.

5. Кабінет Міністрів України: За функцією вищого органу відповідає Кабінет Міністрів України. Цей орган виконує функції загальних зборів акціонерів та приймає важливі рішення, відповідно до законодавства та внутрішніх документів товариства.

Ці органи разом з апаратом управління товариства сприяють ефективному управлінню та розвитку акціонерного товариства «Укрзалізниця».

Голова правління або тимчасовий виконують повноваження голови призначаються і звільняються з посади загальними зборами за пропозицією наглядової ради. Термін повноважень голови, його заступників та членів правління визначається загальними зборами. Та сама особа може обіймати ці посади декілька разів.

Заступники та члени правління призначаються та звільняються з посад на підставі пропозицій наглядової ради. Вони можуть бути відповідальними за окремі напрямки діяльності товариства. Голова правління або тимчасовий голова мають право внести пропозиції щодо призначення кандидатів на посади заступників голови правління та членів правління, а також пропозиції про їх звільнення.

Порядок призначення та звільнення голови правління або тимчасового голови, його заступників та членів правління визначається законодавством та статутом товариства.

Ревізійна комісія виконує контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства. Діяльність ревізійної комісії регулюється положенням, і члени комісії призначаються загальними зборами. Ревізійна комісія складається з п'яти осіб, а строк її повноважень становить три роки. Член ревізійної комісії не може займати посади в наглядовій раді, правлінні, бути корпоративним секретарем чи членом інших органів товариства. Однак та сама особа може обиратися до ревізійної комісії неодноразово.

У випадку дострокового припинення повноважень члена ревізійної комісії, загальні збори призначають нового члена на залишений строк. Права та обов'язки членів ревізійної комісії регулюються законодавством, статутом, положенням про ревізійну комісію, і цивільно-правовим договором, укладеним з кожним членом комісії. Голова правління чи інша уповноважена особа, призначена загальними зборами, підписує цей договір від імені товариства.

Повноваження членів ревізійної комісії, якщо вони є державними службовцями чи іншими представниками держави, визначаються відповідно до законодавства. Члени ревізійної комісії не отримують матеріальної винагороди за свою діяльність. Результати проведених ревізій комісія надає для інформування загальних зборів та наглядової ради [21].

Мета діяльності товариства полягає в задоволенні потреб держави, юридичних та фізичних осіб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях в внутрішньому та міжнародному сполученні, а також в наданні робіт та послуг.

Товариство спрямовує свої зусилля на ефективне функціонування та розвиток залізничного транспорту, забезпечуючи конкурентоспроможність транспортної галузі і отримуючи прибуток від підприємницької діяльності [21].

Протягом періоду з 2019 по 2022 роки статутний капітал товариства «Українська залізниця» становив 229 879 115 000 гривень і був розділений на 229 879 115 простих іменних акцій з номінальною вартістю 1 000 гривень кожна.

Майно товариства складається з основних фондів, обігових коштів, майнових прав, зокрема права господарського відання майном, переданим товариству на праві господарського відання, та права постійного користування земельними ділянками, наданими для розміщення підприємств залізничного транспорту. Також до майна входять акції (частки) у статутному (складеному) капіталі господарських товариств, цінні папери і інші активи, які відображаються у самотійному балансі товариства [21].

Стратегія розвитку акціонерного товариства «Укрзалізниця» на період з 2019 по 2023 роки передбачає впровадження ряду ініціатив для досягнення основних стратегічних цілей. Однією з ключових та основних мет є підвищення фінансово-економічної стабільності компанії шляхом сталого розвитку, збільшення рентабельності та доходності бізнесу.

Для досягнення цих стратегічних цілей акціонерне товариство «Українська залізниця» планує впровадження таких заходів:

1. Формування вертикально-інтегрованої структури підприємства з метою покращення операційної ефективності шляхом розподілу витрат та доходів за видами бізнесу. Планується створення п'яти бізнес-вертикалей: вантажні перевезення, пасажирські перевезення, послуги тяги, виробництво та сервіс, інфраструктура.

2. Зменшення збиткових видів діяльності, перехресного субсидування та збільшення доходів компанії від основної діяльності шляхом впровадження ряду заходів, включаючи організацію приміських пасажирських перевезень з повною компенсацією витрат, розробку нових видів послуг, оптимізацію малодіяльних

ділянок інфраструктури, підвищення енергоефективності та ресурсоефективності, залучення додаткових обсягів транзитних перевезень.

3. Першочергове оновлення основних фондів за рахунок оптимізації витрат і збільшення доходів.

4. Розвиток логістичних послуг та інкорпорація їх у портфель компанії.

5. Зміцнення системи корпоративного управління, включаючи перехід від короткострокового планування до довгострокового, який ґрунтується на відкритості, прозорості та підзвітності.

6. Покращення рівня безпеки залізничної транспортної системи.

При формуванні плану на 2024 роки враховані прогнозні макроекономічні показники для України, включаючи ВВП, індекс споживчих цін, індекс цін виробників промислової продукції та середньорічний курс гривні відносно долару США. Такий підхід враховує реальну ситуацію на ринку та дозволяє розробити оптимальну стратегію для компанії, яка діє як на монопольних, так і на конкурентних ринках.

Угода про асоціацію України з Європейським Союзом накладає на нашу країну зобов'язання щодо імплементації семи директив і чотирьох регламентів Євросоюзу в галузі залізничного транспорту.

У 2019 році уряд України схвалив План реформування залізничного транспорту, який включав в себе низку заходів для відповідності законодавству ЄС та створення ринку залізничних перевезень. Важливим аспектом була зміна принципів державного регулювання та розділення АТ Укрзалізниця на окремих операторів, що надають залізничні послуги.

Несприятливі обставини призвели до призупинення реалізації Плану в 2019-2020 роках. Зокрема, Наглядова рада Укрзалізниці відкликла рішення про створення операторів для вантажних перевезень і інфраструктури (UZ Cargo та UZ Infra). Це рішення було обумовлене конфліктом між органами управління компанією та Наглядовою радою, що в подальшому призвело до парламентського розслідування ситуації навколо Укрзалізниці. Однак цей довгий процес розслідування не призвів до значущих системних змін.

Спроба імплементувати План та провести реформу залізничних перевезень в Україні була призупинена.

Реформи залізничного транспорту також передбачалися в законопроекті № 1196-1 «Про залізничний транспорт України» від 26 вересня 2019 року. Цей документ мав на меті встановити нові механізми на ринку залізничних послуг, але до сьогоднішнього дня не був розглянутий Верховною Радою України і перебуває на стадії розгляду вже понад три роки.

Національна рада з відновлення транспортної інфраструктури включила до свого проєкту пропозиції щодо заходів відбудови транспортної інфраструктури під час воєнних дій та вказала, що до завершення війни та наступних двох років проведення реформ в галузі залізничного транспорту нецільове.

Однак цей підхід може викликати сумніви, оскільки реформи в цій галузі потребують часу та системних змін, включаючи законодавчі. Запровадження реформ слід розглядати як частину підготовки до відновлення інфраструктури.

Важливо підкреслити, що стратегія покладення відповідальності за реформування залізничного транспорту на АТ Укрзалізниця виявилася неефективною, і самоусунення уряду від процесу розділення компанії на окремих операторів призвело до невдачі цієї ініціативи та конфліктів всередині компанії.

## **2.2 Аналіз показників фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця»**

Акціонерне товариство «Укрзалізниця» не тільки виступає в якості оператора залізничної інфраструктури, але також є національним перевізником для вантажів та пасажирів, що бере активну участь у впровадженні стратегічних функцій для забезпечення економічного розвитку і безпеки нашої країни.

Часткою в діяльності підприємства є функціонування в умовах природної монополії. На цей момент, компанія проводить 65% обсягу вантажних перевезень, ураховуючи всі види транспорту, і більше 35% пасажирських перевезень, залишаючи поза увагою міський електротранспорт.

За об'ємом вантажних перевезень АТ Укрзалізниця займає четверте місце в Європейському континенті, обслуговуючи залізницею лише Китай, Росію та Індію.

На додаток до цього, АТ Укрзалізниця є одним із найбільших роботодавців в Україні, де працює близько 260 тис. працівників, що складає 1,6% від загальної кількості працівників у країні.

Внесок Укрзалізниці у ВВП України становить до 2,6 відсотка. Підприємство є правонаступником Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також його дочірніх підприємств та установ із статусом індивідуальних юридичних осіб, які розпочали свою господарську діяльність 1 грудня 2015 року.

Зараз розглянемо ключові показники стану активів АТ Укрзалізниця. Коефіцієнт зносу основних засобів є індикатором, який вказує на частку зношених основних засобів в їх загальній вартості.

У 2022 році величина прибутку на 1 гривню основних активів становила 0,3 гривні, що є покращенням в порівнянні з попередніми роками.

На сьогодні структура середньооблікової кількості персоналу складає: керівники – 7,6%, професіонали – 6,9%, фахівці – 13,7%, технічні службовці – 5,9%, робітники сфери торгівлі та послуг – 8,9%, кваліфіковані робітники – 0,4%, кваліфіковані робітники з інструментом – 26,5%, оператори та складальники устаткування і машин – 22,8%, найпростіші професії – 7,3% [28].

З вищезазначеного можна зробити висновок, що оператори та складальники устаткування і машин займають найбільшу частку в структурі персоналу.

Останнім часом в Україні виникла надзвичайно нестабільна обстановка, що афектує практично всі сфери діяльності. У будь-якій галузі економіки країни, навіть незначне підвищення цін може призвести до значного зниження рівня споживання товарів чи послуг.

Законодавство, що існує в Україні, створює великий податковий тиск для підприємств та організацій, а виплати в цьому сегменті не завжди узгоджені з їх фінансовими можливостями.

Політична обстановка в країні має суттєвий вплив на поточне положення підприємств, включаючи як непрямий, так і безпосередній вплив.

Непрямий вплив полягає в тому, що через погіршення економічної ситуації зменшується платоспроможність споживачів, що впливає на попит на товари та послуги підприємства.

Прямий вплив виявляється в нестабільності, що характеризує останній час в Україні, та підсилюється невизначеністю.

Нестабільність в обмінному курсі національної валюти призводить до збільшення витрат на виробництво товарів та послуг підприємства (організації). У сфері науково-технічного середовища підприємства та організації важливо використовувати технологічні новинки для оптимізації виробництва.

Оцінюючи вплив демографічних змін в Україні на діяльність АТ «Укрзалізниця», можна визнати, що цей фактор має обговорюваний вплив на підприємство. Це пов'язано з тим, що демографічний фактор взаємодіє з економічними чинниками, які впливають на діяльність підприємства.

До інших факторів, які значно впливають на діяльність підприємства, включають:

- Зростаючі інфляційні процеси;
- Політична нестабільність;
- Залежність від законодавчих та економічних обмежень.

Важливо враховувати, що неефективна фіскальна політика держави, спрямована проти суб'єктів господарювання, може призвести до порушень економічної безпеки підприємства та спричинити заборгованість перед державним бюджетом, що має негативний вплив на економічну безпеку країни в цілому.

Позиціонування факторів, що тісно пов'язані з діяльністю організації, але не є складовою її внутрішнього середовища, як факторів зовнішнього середовища прямого впливу, є загальноприйнятою практикою. Фактори зовнішнього середовища підприємства (організації) безпосереднього впливу можуть виявити

вирішальний вплив на його існування і результати діяльності. Важливо відзначити, що кожен з цих факторів може призвести до ситуації банкрутства.

Одним з таких факторів є споживачі, що складаються з юридичних та фізичних осіб або їх груп, які зацікавлені в придбанні послуг АТ Укрзалізниця. Головними клієнтами компанії є юридичні особи, які є ключовою складовою мікросередовища компанії.

Щодо конкурентів, це організації, які змагаються з досліджуваним підприємством АТ Укрзалізниця за перевагу в продажі послуг на ринку. Вплив конкурентів може визначити успіх або невдачу компанії на ринку.

Найвищу ймовірність до позитивних змін у майбутньому виявляє фактор споживачів, що свідчить про їх важливу роль у стабільності та розвитку підприємства. Важливо враховувати ці фактори при формуванні стратегії та плануванні діяльності підприємства для забезпечення ефективної роботи та досягнення стійкості в умовах зміни середовища.

## **2.4 Кореляційно-регресійний аналіз чистого доходу АТ «Укрзалізниця»**

Економічні процеси та явища справді складні, оскільки результати великої кількості економічних показників залежать від різних причин або факторів. Для вивчення зв'язків між цими показниками та їх причинами використовується кореляційно-регресійний аналіз.

Кореляційний аналіз дозволяє встановити ступінь взаємозв'язку між різними економічними показниками, особливо коли ці зв'язки мають стохастичний характер.

Важливо враховувати, що економічні показники формуються під впливом багатьох факторів, і їх зміна може бути обумовлена різними умовами та поєднаннями факторів.

Кореляційно-регресійний аналіз має наступні завдання:

1. Виявлення зв'язку між показниками та встановлення форми цього зв'язку.

2. Вимірювання сили цього зв'язку, тобто визначення ступеня близькості до функціональної залежності.
3. Отримання оцінок невідомих параметрів рівняння регресії та перевірка гіпотез щодо цих коефіцієнтів.
4. Перевірка адекватності моделі.
5. Інтерпретація отриманих результатів.

Згідно проведеного аналізу фінансового стану АТ Укрзалізниця та оцінки ефективності перевізної діяльності, було обрано певні фактори для визначення їх впливу на чистий дохід підприємства.

До цих факторів відносяться:

- робочий парк пасажирських вагонів
- капітальні інвестиції
- обсяги перевізної роботи
- оборот пасажирського вагону.

Зведені дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу подано в таблиці 2.9.

Отримана модель лінійної регресії дозволяє зрозуміти вплив обраних факторів на чистий дохід АТ Укрзалізниця. За результатами аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Капітальні інвестиції мають значний позитивний вплив на чистий дохід підприємства. Зі зростанням капітальних інвестицій на 1%, очікується збільшення чистого доходу на приблизно 1,4%.

2. Обсяги пасажирської роботи також мають позитивний вплив на чистий дохід. При зростанні обсягів пасажирської роботи на 1%, очікується збільшення чистого доходу на приблизно 0,9%.

Ці результати свідчать про те, що для збільшення чистого доходу АТ Укрзалізниця важливо інвестувати в розвиток і модернізацію підприємства, а також активно працювати над збільшенням обсягів пасажирської роботи.

Загалом, ця модель може бути корисною для прогнозування чистого доходу підприємства на основі обраних факторів і визначення стратегій для його підвищення. Однак, варто також враховувати інші фактори, які можуть впливати на фінансовий стан підприємства, і проводити додатковий аналіз для отримання більш повного розуміння ситуації.

## **3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПАСАЖИРСЬКИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

### **3.1 Основні напрями розвитку пасажирських залізничних перевезень на сучасному етапі**

Стабільність розвитку національної економіки нерозривно пов'язана із ступенем розвитку кожної з її галузей та інфраструктурних складових. Високоєфективне використання залізничного транспорту має вирішальне значення для забезпечення обороноздатності, національної безпеки, цілісності держави та підвищення рівня життя населення. Він є передумовою стабільного розвитку та зростання економіки країни, розширення зовнішньоекономічної діяльності, посилення конкурентоспроможності та розвитку зв'язків між підприємствами, а також захисту економічних інтересів України.

Сучасний стан залізничного транспорту України диктує необхідність впровадження кардинальних заходів у сфері реформування, спрямованих на забезпечення державної підтримки та підвищення інвестиційної привабливості. В цьому контексті насамперед необхідно удосконалювати систему управління інвестиційною діяльністю підприємств залізничного транспорту України, акцентуючи увагу на формуванні ефективного механізму інвестиційного забезпечення [32].

Внутрішніми факторами роботи залізниць, які істотно впливають на фінансові показники, є обсяг і структура перевезень за родом вантажу, видами відправлення, режимами доставки, середньою вагою однієї відправки і т. д., а також структура вантажообігу тарифного за видами сполучень, включаючи експорт, імпорт та міжнародний транзит, і структура, технічний стан, коефіцієнт зносу (90-95%) вагонного і локомотивного парків, використовуваних для перевезень вантажів та інших товарів.

Інвестиції у залізничну інфраструктуру є одним із ключових інструментів економічної стабілізації, що відзначено в економічній політиці багатьох країн у період кризи.

Значення індексу узгодженості становить менше 0,2, а відносна узгодженість близька до 0,1, що свідчить про згоду між експертами.

Далі, наступним етапом є визначення пріоритетів альтернатив за кожним з критеріїв. За критерієм E1 "Збільшення фінансових ресурсів на розвиток виробничої і невиробничої сфери" найвищий пріоритет має політика інвестування за рахунок залучених коштів (0,89). За критерієм E3 "Забезпечення стійких темпів розвитку підприємства" також перевагу надають залученим коштам (0,86). За критерієм E4 "Покращення показників фінансового стану підприємства та збільшення його ринкової вартості" (0,83) також виявлено перевагу залучених коштів.

Ці результати допоможуть прийняти обгрунтоване рішення щодо вибору джерела фінансування для інвестиційної діяльності підприємства в контексті подальшого розвитку.

Найвищий пріоритет за більшістю критеріїв має політика інвестування за рахунок залучених коштів, але за критерієм E2, який стосується збільшення обсягів вантажних та пасажирських перевезень та інших послуг, вищий пріоритет надається політиці інвестування за рахунок власних коштів. Тому для прийняття обгрунтованого рішення необхідно розрахувати глобальний пріоритет альтернатив, враховуючи значущість кожного критерію.

Для візуального відображення пріоритетності політики вибору основного джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємства для подальшого розвитку, можна використовувати графічне представлення результатів. Простим інструментом для цього є графік (рисунок 3.4), де можна відобразити пріоритетність альтернатив відносно всіх критеріїв.

На графіку можна позначити кожен альтернативу та позначити її важливість на кожному критерії.

Також важливо відзначити, що до категорії залучених коштів можна віднести фінансову підтримку з боку місцевих та державних органів, яка відповідно до ст. 10 Закону «Про залізничний транспорт» має бути надана.

Якщо підприємство зможе залучити кошти та оновити частину свого рухомого складу, то це сприятиме зростанню кількості робочих місць у майбутньому та, відповідно, збільшенню обсягу сплачених податків компанією «Залізниця».

Отже, застосування методу аналізу ієрархій у рамках експертної оцінки альтернатив дозволяє визначити пріоритетність різних варіантів на основі обраних кількісних та якісних критеріїв з врахуванням «фактору людського впливу».

Отже, враховуючи інформацію з розділу 2 щодо поточного стану справ у підприємства і згідно з вище наведеною інформацією, можна розглянути можливість впровадження моделі створення Національного фонду інвестиційного забезпечення залізничної галузі.

Запропонована модель включатиме плани щодо розвитку самого підприємства, такі як розділення УЗ на три бізнес-вертикалі з окремими балансами та фінансами, а саме: інфраструктуру, пасажирські та вантажні перевезення. Крім того, враховуючи результати методу аналізу ієрархій, можна зробити висновок, що пріоритетним джерелом фінансування інвестиційної діяльності є залучені кошти.

Давайте розглянемо деталі запропонованої моделі та виокремимо основні ключові аспекти, які не були включені на схемі (рисунок 3.7).

Отже, інвестиційні потреби залізничного транспорту можна виокремити наступним чином:

1. Розвиток сучасної транспортно-логістичної інфраструктури, зокрема будівництво сучасних інтермодальних терміналів.
2. Електрифікація залізничного транспорту для подальшого підвищення екологічної стійкості та ефективності системи.

3. Впровадження інтелектуальних систем управління залізничним транспортом для оптимізації процесів та підвищення безпеки.

4. Модернізація та оновлення рухомого складу і залізничної інфраструктури з фокусом на інноваційно-технологічних рішеннях.

5. Впровадження високошвидкісного руху на залізничному транспорті для забезпечення швидкісної та надійної перевезення пасажирів та вантажів.

6. Розвиток техніко-технологічної бази промислових підприємств залізничного транспорту з метою забезпечення надійного обслуговування та ремонту рухомого складу та інфраструктури.

Однак, слід підкреслити, що формування Національного фонду інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту та максимальне врахування та використання всього спектру інструментів інвестиційного забезпечення створить сприятливі умови для систематичного та спрямованого фінансування зазначених інвестиційних потреб у залізничному транспорті.

Це також сприятиме створенню прозорої системи інвестиційної діяльності в галузі залізничного транспорту та сприятиме розвитку підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів.

В результаті цього залізничний транспорт матиме можливість реалізувати свій потенціал та відповісти на виклики сучасного ринку, забезпечуючи надійні та ефективні перевезення в майбутньому.

### **3.2 Економічна оцінка реалізації заходів щодо удосконалення процесу організації пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця»**

Акціонерне товариство "Українська залізниця" (УЗ) є ключовим гравцем у сфері залізничних перевезень та інфраструктури в Україні. Однією зі значних ініціатив цієї компанії - створення філії «Вокзальна компанія», яка покликана оптимізувати роботу вокзалів, покращити якість обслуговування пасажирів та забезпечити ефективне використання вокзальної інфраструктури.

«Вокзальна компанія» пропонується створити в рамках реформування УЗ, з метою забезпечення більш ефективного управління вокзальною інфраструктурою. Її місія полягає в удосконаленні сервісів на вокзалах, підвищенні комфорту пасажирів та впровадженні сучасних технологій для забезпечення швидкого та якісного обслуговування.

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

«Вокзальна компанія» є дочірньою структурою АТ "Українська залізниця", що дозволяє їй ефективно взаємодіяти з іншими підрозділами УЗ. Управління компанією здійснюється керівництвом, яке відповідає за стратегічне планування, оперативне управління, фінансову стабільність та інноваційний розвиток (рисунок 3.8).

Одним з пріоритетів «Вокзальної компанії» є впровадження інноваційних технологій. Це включає автоматизацію процесів купівлі квитків, покращення системи інформування пасажирів, модернізацію інфраструктури вокзалів.

Особлива увага приділяється розробці мобільних застосунків, що полегшують доступ до послуг залізниці.

Перед «Вокзальною компанією» стоять важливі завдання, серед яких - підвищення ефективності роботи вокзалів, поліпшення якості сервісів, забезпечення безпеки пасажирів, а також адаптація до змінних умов ринку. Компанія зосереджена на розвитку та інтеграції новітніх технологій, а також на розширенні спектру послуг.

Створення «Вокзальної компанії» в рамках АТ Українська залізниця є важливим кроком на шляху до модернізації залізничної інфраструктури України.

Інноваційний підхід, орієнтованість на потреби пасажирів та стремління до постійного удосконалення є ключем до успіху цієї ініціативи.

Важливо підкреслити, що у сфері пасажирських перевезень додаткові послуги надаються різними структурними підрозділами на вокзалі, такими як квиткові каси (для продажу квитків), багажні відділення, довідкові бюро, кімнати відпочинку, зали очікування, та камери схову.

Квиткові касири використовують систему автоматизованого обліку Експрес, аналогічно до товарних касирів, з використанням технології клієнт-сервер. Тому вся необхідна інформація, пов'язана з обсягами пасажирських перевезень, повинна автоматично надходити до інформаційного банку.

Щодо надання додаткових послуг, дані про їх обсяги передаються щоденно старшим білетним касиром та начальником вокзалу до дирекції або безпосередньо до сектору досліджень, залежно від класу вокзалу.

Отже, рекомендації щодо покращення обслуговування пасажирів на вокзалах на основі пропозицій різних структурних підрозділів пропонується складати та представляти до сектору досліджень «Вокзальної компанії» щоквартально.

Сучасний бізнес-світ вимагає швидкого реагування на зміни, адаптивності та інноваційності від кожної компанії. Філія «Вокзальна компанія» не є винятком.

Ринок постійно змінюється, тому потрібно адаптувати організаційну структуру, щоб зберігати конкурентні переваги та ефективність.

Поточна структура управління компанії може бути надто ієрархічною та жорсткою, що ускладнює швидке прийняття рішень та адаптацію до змін на ринку. Перехід до більш гнучкої, проектно-орієнтованої структури може підвищити ефективність роботи, забезпечити кращу координацію між відділами та прискорити інноваційні процеси.

Інновації є ключовим фактором утримання лідерства на ринку. Вони дозволяють не лише покращувати існуючі послуги, а й розробляти нові, відповідаючи на зміни попиту та технологічного прогресу.

Для системного підходу до інновацій необхідно створити спеціалізований відділ, який займатиметься пошуком, розробкою та впровадженням нововведень.

Цей відділ буде відповідати за аналіз ринкових тенденцій, вивчення нових технологій та координацію інноваційних проектів у межах компанії.

Відділ інноваційного розвитку допоможе філії «Вокзальна компанія» швидше реагувати на зміни на ринку, забезпечивши сталий розвиток та конкурентні переваги. Це також дозволить компанії бути на крок попереду конкурентів, пропонуючи інноваційні та якісні послуги своїм клієнтам.

Зміна організаційної структури та створення відділу інноваційного розвитку є важливим кроком у розвитку «Вокзальної компанії». Це дозволить не лише покращити внутрішні процеси, а й забезпечити адаптацію до швидкозмінних ринкових умов, зберігаючи лідерські позиції в індустрії.

Відділ інноваційного розвитку в структурі філії "Вокзальна компанія" АТ "Укрзалізниця" відповідає за впровадження новаторських рішень та технологій з метою покращення діяльності компанії і досягнення конкурентних переваг на ринку залізничних послуг.

Основні завдання цього відділу можуть включати:

**Аналіз інноваційних тенденцій.** Слід відслідковувати та аналізувати нові технології та інноваційні рішення, які можуть бути корисними для залізничної галузі.

**Розробка стратегії інноваційного розвитку.** Формування стратегії, яка визначає, які інновації і технології потрібно впроваджувати та в яких напрямках.

**Впровадження нових технологій.** Організація впровадження інноваційних технологій в робочі процеси компанії з метою підвищення продуктивності та якості послуг.

**Управління інноваційними проектами.** Керування проектами з впровадження нових ідей та технологій, включаючи бюджетування, планування та виконання.

**Пошук і співпраця з партнерами.** Встановлення контактів і співпраця з іншими компаніями, стартапами та інноваційними центрами для обміну ідеями та ресурсами.

**Моніторинг результатів.** Слід відстежувати вплив інноваційних заходів на діяльність філії та робити відповідні корекції для досягнення поставлених цілей.

**Розвиток інноваційної культури.** Заохочення співробітників до активної участі у процесі інновацій та створення умов для творчого підходу до роботи.

**Патентування та захист інтелектуальної власності.** Захист інноваційних розробок шляхом патентування та інших юридичних заходів.

**Покращення пасажирського обслуговування.** Розробка і впровадження інноваційних рішень для підвищення комфорту та зручності пасажирських перевезень, такі як розробка нових послуг, використання технологій для онлайн-бронювання квитків і моніторингу руху поїздів.

**Вдосконалення вантажних перевезень.** Розробка і впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності та безпеки вантажних перевезень, включаючи використання автоматизованих систем вантажного обліку та моніторингу.

**Екологічні інновації.** Розвиток та впровадження технологій, спрямованих на зменшення впливу залізниць на навколишнє середовище, такі як використання екологічно чистого пального, енергоефективність та зменшення викидів.

**Забезпечення кібербезпеки.** Захист інформаційних систем та даних відділу від потенційних кіберзагроз і впровадження заходів з кібербезпеки для забезпечення безпеки операцій.

**Співпраця з внутрішніми підрозділами.** Взаємодія з іншими підрозділами філії та АТ "Укрзалізниця" для визначення конкретних потреб інноваційного розвитку та обміну ідеями та ресурсами.

**Моніторинг конкурентів.** Аналіз інноваційних рішень і технологій, які використовують конкуренти в галузі залізничних перевезень, і розробка стратегій для підтримки конкурентоспроможності.

Відділ інноваційного розвитку важливий для забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку філії «Вокзальна компанія» АТ "Укрзалізниця" у сучасному галузі залізничних перевезень.

Основні завдання та обов'язки персоналу відділу інноваційного розвитку в структурі філії "Вокзальна компанія" АТ "Укрзалізниця" можуть включати:

1. Аналіз ідей і пропозицій щодо інноваційного розвитку в сфері залізничного транспорту.
2. Розробка і впровадження інноваційних проектів та технологій, спрямованих на поліпшення роботи філії та підвищення її ефективності.
3. Співпраця з іншими підрозділами компанії для забезпечення інтеграції нових рішень та технологій в загальну діяльність.
4. Пошук зовнішніх партнерів, венчурних інвесторів або інших джерел фінансування для реалізації інноваційних проектів.
5. Моніторинг і аналіз ринку, конкурентів та нових тенденцій у сфері залізничного транспорту.
6. Організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників щодо використання нових технологій та методів.
7. Впровадження системи контролю та оцінки ефективності інноваційних проектів.
8. Забезпечення внутрішнього і зовнішнього звітування щодо досягнутих результатів інноваційних ініціатив.

Ці завдання можуть варіюватися залежно від конкретних стратегічних цілей та завдань філії "Вокзальна компанія" АТ "Укрзалізниця" у сфері інноваційного розвитку.

Запланована організаційна структура відділу інноваційного розвитку:

Директор філії - відповідальний за загальне керівництво філією та визначення стратегії інноваційного розвитку.

Керівник відділу інноваційного розвитку - посада відповідальна за керування відділом та координацію інноваційних ініціатив.

Спеціаліст з аналізу ідей і пропозицій - відповідальний за аналіз та оцінку ідей та пропозицій щодо інновацій.

Проектний менеджер - посада буде відповідальною за керування конкретними інноваційними проектами.

Фінансовий аналітик - відповідальний за фінансовий аналіз проектів та пошук джерел фінансування.

Спеціаліст з звітування та комунікації - посада буде відповідати за звітування про результати інноваційних ініціатив і комунікацію зі стейкхолдерами.

Економічна оцінка створення відділу інноваційного розвитку філії «Вокзальної компанії» в рамках АТ "Українська залізниця" може бути розглянута з кількох аспектів:

1. Початкові інвестиції - творення філії вимагає значних початкових капіталовкладень, які можуть включати витрати на реконструкцію та модернізацію вокзальних комплексів, впровадження нових технологій, навчання персоналу тощо.

2. Оперативні витрати - це регулярні витрати на утримання та експлуатацію вокзалів, зарплати співробітників, управління послугами та технічне обслуговування.

3. Додаткові доходи - з оновленням та модернізацією вокзалів може збільшитися кількість пасажирів, а отже і доходи від продажу квитків. Також, нові послуги, такі як розширені можливості для роздрібної торгівлі та реклами на території вокзалів, можуть створити додаткові джерела доходу.

4. Ефективність та продуктивність - інвестиції в сучасні технології та удосконалення процесів можуть призвести до підвищення ефективності роботи вокзалів, що знизить оперативні витрати у довгостроковій перспективі.

5. Соціально-економічний вплив - модернізація вокзалів може позитивно вплинути на розвиток місцевих громад, стимулювати туризм та створення нових робочих місць.

6. Ризики та невизначеності - потрібно враховувати ризики, пов'язані з проектом, включаючи можливі затримки в будівництві та модернізації, зростання витрат, а також зовнішні ризики, такі як зміни в економічному кліматі країни.

7. Термін окупності проекту - важливим аспектом є визначення періоду, за який початкові інвестиції будуть компенсовані через збільшення доходів та зниження оперативних витрат.

8. Екологічний аспект - модернізація вокзалів може також передбачати застосування енергоефективних технологій та впровадження заходів зі зниження негативного впливу на довкілля.

Загалом, створення відділу інноваційного розвитку філії «Вокзальної компанії» може бути вигідним в довгостроковій перспективі, проте важливо ретельно проаналізувати всі аспекти, пов'язані з інвестиціями, доходами, витратами та потенційними ризиками.

Необхідно також враховувати часові рамки проекту, можливі ризики, волатильність ринку, а також соціальні та екологічні фактори, які можуть вплинути на загальну ефективність інвестицій.

Для розрахунку витрат на створення відділу інноваційного розвитку в структурі філії "Вокзальна компанія" АТ "Укрзалізниця", потрібно врахувати кілька ключових компонентів витрат.

Оскільки деталі можуть варіюватися в залежності від специфіки регіону, ринкової ситуації, та інших факторів, наведемо перелік витрат з урахуванням стандартних елементів.

#### **Заробітна плата співробітників:**

- Керівник відділу інноваційного розвитку.
- Фахівці з інновацій.
- Адміністративний персонал.

#### **Навчання та розвиток персоналу:**

- Тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації.
- Оренда або облаштування офісного простору:
- Меблі та офісне обладнання.
- Комунікаційні послуги (інтернет, телефонія).
- Технологічне обладнання та програмне забезпечення:
- Комп'ютери та периферійні пристрої.

- Спеціалізоване програмне забезпечення для розробки та тестування інновацій.

### **Витрати на дослідження та розвиток:**

- Матеріали для досліджень.
- Проведення ринкових досліджень.
- Патентування та ліцензування.
- Маркетинг та промоція:
  - Реклама нових проектів та інновацій.
  - Організація презентацій, виставок.
  - Непередбачені витрати:
  - Резервний фонд для непередбачених витрат.

Формула розрахунку загальних витрат на створення відділу інноваційного розвитку:

$$V_{\text{заг}} = V_{\text{п}} + H_{\text{рп}} + O_{\text{оп}} + T_{\text{опз}} + V_{\text{дрр}} + M_{\text{п}} + M_{\text{г}}$$

де:  $V_{\text{п}}$  - Витрати на заробітну плату (включає заробітну плату всього персоналу відділу інновацій).

$H_{\text{рп}}$  - Витрати на навчання та розвиток персоналу (тренінги, курси, семінари тощо).

$O_{\text{оп}}$  - Витрати на оренду та облаштування офісного простору (оренда, меблі, комунікаційні послуги).

$T_{\text{опз}}$  - Витрати на технологічне обладнання та програмне забезпечення.

$V_{\text{дрр}}$  - Витрати на дослідження та розвиток (матеріали, ринкові дослідження, патентування).

$M_{\text{п}}$  - Витрати на маркетинг та промоцію інновацій.

$M_{\text{в}}$  - Непередбачені витрати (резервний фонд).

Ця формула дозволяє оцінити загальний бюджет, необхідний для створення та функціонування відділу інноваційного розвитку. Важливо врахувати, що

кожен компонент витрат може мати свої унікальні характеристики та вимоги, які повинні бути детально проаналізовані під час планування бюджету.

Для розрахунку витрат на створення відділу з 6 членів персоналу, потрібно врахувати різні складові витрат. Врахуємо статті витрат:

1. Зарплата керівника: 25,000 грн.

2. Зарплати решти персоналу (5 членів) з урахуванням податку ЄСВ (22%):

Сума без податку =  $(25,000 \text{ грн.} / 0.78) * 5 = 160,256.41 \text{ грн.}$  (на одного працівника)

Сума з податком =  $160,256.41 \text{ грн.} * 1.22 * 5 = 977,555.11 \text{ грн.}$

Отже, загальні витрати на зарплату персоналу складають 977,555.11 грн.

3. Соціальні виплати (податок ЄСВ) для персоналу:

$(160,256.41 \text{ грн.} * 0.22) * 5 = 35,256.41 \text{ грн.}$

Загальні витрати на соціальні виплати (податок ЄСВ) становлять 35,256.41 грн.

4. Інші витрати на обладнання, офісне приладдя, програмне забезпечення, тощо. Припустимо, що ці витрати складають 20,000 грн на рік.

Отже, загальні витрати на створення відділу складають:

Зарплати персоналу (з податком ЄСВ): 977,555.11 грн

Соціальні виплати (податок ЄСВ): 35,256.41 грн

Інші витрати: 20,000 грн

Загальні витрати: 1 032 811,52 грн/рік

Створення відділу інноваційного розвитку в структурі філії «Вокзальна компанія» АТ «Укрзалізниця» має потенціал внести значний внесок у розвиток

та модернізацію залізничної інфраструктури та послуг Укрзалізниці. Ця ініціатива має наступні вигоди та переваги:

1. Пошук інноваційних рішень - відділ інноваційного розвитку буде відповідальним за пошук та впровадження передових технологій та інноваційних рішень, що допоможе підвищити ефективність роботи Укрзалізниці.

2. Оптимізація процесів - за допомогою інновацій та сучасних технологій, можна оптимізувати робочі процеси, скоротити витрати і підвищити якість обслуговування пасажирів та вантажів.

3. Залучення інвестицій - присутність відділу інноваційного розвитку може сприяти залученню інвестицій в проекти інноваційного розвитку та модернізації.

4. Конкурентоспроможність - завдяки інноваціям та впровадженню новітніх рішень, Укрзалізниця може підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та привернути більше клієнтів.

5. Екологічність - інновації можуть допомогти зменшити вплив залізничного транспорту на навколишнє середовище та зменшити споживання енергії.

Таким чином, створення відділу інноваційного розвитку є стратегічно важливим кроком для Укрзалізниці, який може призвести до покращення якості послуг, підвищення ефективності та збільшення конкурентоспроможності компанії на ринку залізничних перевезень.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Магістерська робота присвячена удосконаленню процесу організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті України.

Робота зосереджується на аналізі ролі залізничного транспорту в транспортній системі країни, вивчає актуальний стан та проблеми цієї сфери, а також розглядає світовий досвід розвитку залізничних перевезень.

Окрім того, дослідження включає аналіз управління та функціонування АТ Укрзалізниця, вивчення її фінансово-економічного стану, конкурентоспроможності, а також кореляційно-регресійний аналіз її чистого доходу.

Важливою частиною роботи є розробка заходів для покращення пасажирських залізничних перевезень.

Перший розділ магістерської роботи присвячений теоретичним і методичним аспектам організації залізничного транспорту в Україні.

У ньому розглядається роль залізничного транспорту в транспортній системі країни, його значення для економіки та інфраструктури, а також виклики та проблеми, з якими зіштовхується ця галузь.

Аналізується поточний стан залізничного транспорту, його важливість у контексті відновлення України після військових дій, необхідність модернізації та інтеграції з європейською транспортною мережею.

Також обговорюється досвід інших країн у вирішенні подібних проблем.

Другий розділ магістерської роботи присвячений аналізу управління та функціонування Акціонерного товариства "Укрзалізниця".

У цьому розділі детально розглядається загальна характеристика об'єкту дослідження, історія та сучасний стан компанії, її основні напрямки діяльності, структура управління та стратегія розвитку.

Особлива увага приділяється аналізу фінансово-економічного стану АТ "Укрзалізниця", оцінці її активів, ефективності використання ресурсів та показників рентабельності.

Також у розділі обговорюються виклики та стратегії, які можуть сприяти поліпшенню конкурентоспроможності підприємства.

Третій розділ магістерської роботи Пахомова присвячений розробці заходів щодо удосконалення процесу організації пасажирських залізничних перевезень.

У цьому розділі розглядаються основні напрями розвитку пасажирських залізничних перевезень, аналізується сучасний стан залізничного транспорту України, і визначаються критерії та методи вибору джерел фінансування для інвестицій.

Розділ також охоплює аналіз ієрархій та вибір оптимальних джерел фінансування для подальшого розвитку підприємства, враховуючи фінансові можливості та розвиток підприємств у контексті війни в Україні.

Основні результати магістерської роботи полягають у розробці ефективних стратегій та заходів для удосконалення процесу організації пасажирських залізничних перевезень в Україні.

Результати включають аналіз сучасного стану залізничного транспорту, ідентифікацію ключових проблем і викликів, а також розробку рекомендацій щодо вибору оптимальних джерел фінансування та інвестиційних стратегій, які б враховували поточні умови, включаючи вплив воєнних подій в Україні.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР : станом на 6 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр#Text>
2. Закон України «Про автомобільний транспорт» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 22, ст.105). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>.
3. Закон України «Про внутрішній водний транспорт» від 3 грудня 2020 року № 1054-ІХ. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20#Text>.
4. Закон України «Про залізничний транспорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 40, ст. 183. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Закон України «Про міський електричний транспорт» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 51, ст.548). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15#Text>.
6. Закон України «Про морські порти України» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 7, ст.65). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>.
7. Закон України «Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони, про спільний авіаційний простір». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2067-20#Text>.
8. Закон України «Про транспорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 51, ст.446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>.
9. Закон України «Про функціонування єдиної транспортної системи України в особливий період». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 52, ст.318). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-14#Text>.
10. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом 2015-2020. URL. : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/zviti-provikonannya/aa-implementation-report-2015-2020-ukr-final.pdf>.

11. Звіт глобальних ризиків 2020, World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF Global Risk Report 2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).
12. Інформація Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
13. Ecohungry. URL.: <https://ecohungry.com/energy-efficiency-in-transportation/>
14. Deutsche Welle. Чи зможуть потяги в Україні розганятись до 350 км на годину. URL: <https://www.dw.com/uk/chy-zmozhut-potiah-y-v-ukraini-rozghaniatys-do-350-km-na-hodynu/a-56373921>
15. Chen, Y., Zhu, L., Gonder, J., Young, S., and Walkowicz, K. (2017). Data-driven fuel consumption estimation: A multivariate adaptive regression spline approach. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies* 83, 134-145.
16. *Frontiers*. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fbuil.2019.00079/full>
17. Слово і Діло. Від 60 до 240 кілометрів: з якою середньою швидкістю їздять потяги в Україні та інших країнах Європи. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/12/07/infografika/suspilstvo/60-240-kilometriv-yakoyu-serednoyu-shvydkistyuyizdyat-potyahy-ukrayini-ta-inshyx-krayinax-uevropy>
18. Трансперенсі Інтернешнл Україна. URL: <https://www.ti-ukraine.org>
19. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2030 року. <http://mtu.gov.ua>.
20. Крихтіна Ю.О. Шляхи трансформації державної політики розвитку транспортної галузі в умовах європейської інтеграції України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України* : зб. наук. пр. X. : Вид-во НУЦЗУ, 2021. Вип. 2 (15). С. 428 – 435.
21. Макроекономічний аналіз ПАТ Укрзалізниця на період 2019-2023 років. URL.: <https://nabu.ua/ru/makroekonomichniy-analiz-na-2-kvitnya.html>.
22. Міністерство інфраструктури. Стратегія. URL: <https://mtu.gov.ua/content/strategiya-2015.html>.

23. Малиш Н.А. Напрямки партнерських взаємодій держави та бізнесу у забезпеченні розвитку транспорту. Економіка та управління на транспорті : наук. журн. Нац. транспорт. ун-ту. 2015. Вип. 2. С. 104-109.
24. Михайличенко К. Транспортна стратегія у національних інтересах України. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2017/02\(91\)/07.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2017/02(91)/07.pdf).
25. Річний звіт Антимонопольного Комітету України - 2020. URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/605/4a0/e26/6054a0e268fc0702551413.pdf>.
26. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» № 526-р від 10.07.2019 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>.
27. Садовська І.П. Напрями реалізації державної політики в сфері транспортної інфраструктури. Ефективна економіка. URL.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1495>.
28. Січкарь Д. Транспортна галузь у 2020 році. URL: <https://eba.com.ua/transportna-galuz-u-2020-rotsi>.
29. Соціально-економічне становище України за 2020 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
30. Співробітництво з міжнародними організаціями в сфері транспорту. URL: <https://mtu.gov.ua/content/spivrobitnictvo-z-mizhnarodni-organizacii-v-sferitransportu.html>.
31. Статистичний огляд соціально-економічного становища України за 2020 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
32. Статистичний огляд соціально-економічного становища України за січень 2021 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
33. Статут ПАТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248512552>.
34. Танклевська Н.С., Чернявська Т.А. Сучасні проблеми розвитку транспортного сектору України. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL:

<http://magazine.faaf.org.ua/suchasni-problemi-rozvitku-transportnogo-sektoruukraini.html>.

35. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» № 722/2019 від 30.09.2019 р. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.
36. Україна 2030: доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.
37. Через пандемію обсяг авіаперевезень у 2020 р. впав на 60% – ІКАО. URL.: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3172388-cerez-pandemiu-obsagaviaperevezen-u-2020-roci-vpav-na-60-ikao.html>.
38. Методика розрахунку концесійних платежів, затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2000 р. №639.
39. Методика проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, затв. наказом Міністерства економічного розвитку та торгівлі України 27.02.2012р. №255.
40. Черніхова О. С. Проблеми та перспективи розвитку транспортної галузі України. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/50-dvadtsyatavseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/461-problemi-ta-perspektivirozvitku-transportnoji-galuzi-ukrajini>.
41. Транспорт України 2022р. Державна служба статистики.
42. Якименко Н.В. Застосування логістичного підходу в діяльності транспортної системи. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 45. С.259–262.